

マクロ経済レポート（2025年総括）

特別編：2026年の経済見通しと主要マクロトレンド10

2025/12/16

Accenture Strategy

Macro Foresight

本資料について

本マンスリー経済レポートは、経営幹部層、取締役会および投資家に対し、現在の経済状況を共有することを目的として作成されている。2025年12月10日時点のデータに基づき作成されたものである

各経済レポートには、グローバルな事業環境に影響を与える主要なマクロ経済動向の要約に加え、経済全体、企業活動および消費者の健全性を把握するための各種指標が含まれている

最新の見解はこちら:









直近のマンスリーマクロ経済レポート:
10月: 二極化する経済を読み解く
9月: 特別編 関税アップデート
7月: 財政権力の駆け引き
6月:移民の岐路
5月: 変動する消費支出

Macro Foresightの詳細については、以下を参照
www.accenture.com/macroforesight.

目次

05 エグゼクティブ・サマリー

08 2026年の経済見通し

17 企業にとっての主要マクロトレンドトップ10

読者の皆様へ：

2025年は、例年にない高水準の経済および政策の不確実性、地政学的緊張、そして急速な技術変化に特徴付けられた激動の年であった。米国の通商政策転換や米中関係の緊張激化を巡る不透明感が、経営幹部層や取締役会における主要な関心事となった。また、生成AIを中心としたAI分野への設備投資の急加速も、経済のレジリエンスを下支えし、株式市場を押し上げる重要な要素となった

2026年に目を向けると、政策面の不確実性の一部は緩和するとみられている一方で、2025年に下された政策判断の影響は、より不均一かつ鋭角的な形で顕在化していくと予想されている。企業は、緩やかではあるものの地域・分野によってばらつきのある経済成長と、依然として厳しい事業環境を前提に計画を立てる必要がある。成長の明暗はAI活用の「勝者」と「敗者」の間で一層明確化し、通商政策の変化はバリューチェーンの再編を促し続けるとみられている。加えて、中国における輸出主導型成長が価格競争を通じて海外企業の市場シェアを侵食することで、グローバルな競争圧力は一層強まると見込まれている

2026年の経済見通しおよび主要マクロトレンド全体を通じて、いくつかの重要な共通テーマが存在する:

- AI：これは、ほぼすべての企業意思決定に影響を及ぼす要因となる。来年に見込まれている経済成長の大部分は、AIの導入拡大を前提としている。同時に、AIを巡る地政学的競争や、技術主権の確立を求める動きは一段と強まるとみられている
- 購買力を巡る制約：長年にわたるインフレ圧力の蓄積により、多くの消費者が生活面で大きな負担を強いられている。この傾向は今後も続き、消費者の生活様式や消費行動、さらには政治的な行動や意思表示のあり方にも影響を及ぼすとみられている
- 地政学的分断：地政学と、それに伴って引き起こされたグローバルな貿易およびサプライチェーンの再編は、2025年における主要な不安定化要因であった。こうした地政学の影響は2026年に入っても続き、欧州の競争力といった地域別の見通しに加え、AI、電力網インフラ、防衛分野への投資などの産業別の動向を左右するとみられている

不確実性と急速な変化が同時に進行する環境下において、経営幹部層には引き続き二つの基本的な優先課題に注力することが求められる：

- 第一に、全社的なAI導入を進めるとともに、外部環境の大きな変化を踏まえた事業の再構築の方向性を見極めが重要である。自動車産業における中国勢との競争激化への対応や小売・メディア企業における日常生活へのAI利用の急速な浸透への適応など、多くの業界で変革が進むとみられている
- 第二に、経済、地政学、気候変動といった多様なショックを想定し、企業のレジリエンスを強化することが重要である。レジリエンスは、商業活動、人材、テクノロジー、オペレーションのすべてを包含する必要があり、「レジリエンス最優先」の発想が重要となる

さらに、2026年においても高水準の経済的不確実性が続くことを踏まえると、企業が習得すべきもう一つの重要な能力として、シナリオプランニングやフォーサイトが挙げられる

最後に、本レポートの読者の皆様に感謝したい。今後も皆様からのご意見や対話を大切にしつつ、新たな一年が実り多いものとなることを願っている



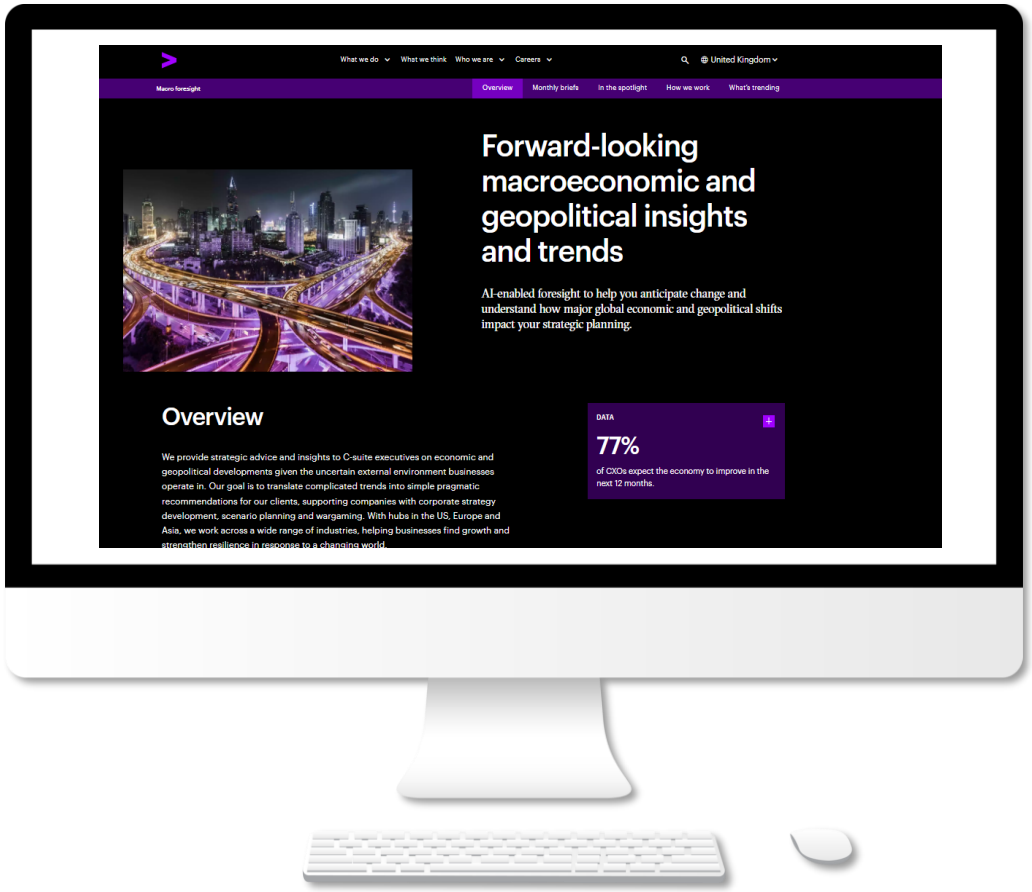
Chris Tomsovic
Global Lead
Macro Foresight
London, UK



Nick Kojucharov
Americas Lead
Macro Foresight
San Francisco, USA

Macro Foresightは変化するマクロ環境を踏まえ、経済・金融・地政学を巡る複雑な外部要因を分析するプラットフォーム。企業が中長期の意思決定を行うための戦略策定を支援している

Macro Foresight



- Macro Foresightは、経済、金融、地政学を取り巻く外部環境の複雑な変化を踏まえ、企業の戦略策定を支援している
- 本プラットフォームはエージェント型AIを活用し、以下の取り組みを支援している：
  - マクロトレンドおよび重要事象の継続的なモニタリング
  - 個別事象の解釈および戦略策定への示唆の整理
  - シナリオプランニングの実施
- 本チームは、以下の領域にわたるケイパビリティも活用している：
  - アクセンチュアが有する深い業界知見
  - コーポレート戦略および成長戦略に関する専門性
  - ワシントンDC、ロンドン、ブリュッセル、北京に広がる政策アドバイザーの外部ネットワーク
- Macro Foresightプラットフォームおよびサブスクリプションモデルの詳細については、別途お問い合わせいただきたい

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.



エグゼクティブ・サマリー

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

地経学的分断の深まり、中国からの競争圧力の高まり、ならびにAI関連設備投資の伸び鈍化の可能性を背景に2026年にかけて世界経済の成長はばらつきと脆弱性を一段と強めるとみられている

エグゼクティブ・サマリー(1/2)

2026年の世界経済見通し

- **2025年は、政策の不確実性の高まり、地政学的緊張、関税および市場の変動性の拡大に特徴付けられた年であった。**こうした逆風にもかかわらず、世界経済は、インフレ率の低下、関税引き上げを見越した需要の前倒し、中央銀行による慎重な利下げ、ならびにAI関連投資の拡大に支えられ、予想外のレジリエンスを示した。同時に、輸出依存度が高く製造業比率の大きい国や、財政・金融面で制約を抱える経済を中心に、特に欧州において景気の低迷が続くなど、成長のばらつきが一段と明確になった。こうした脆弱性や、レジリエンスを下支えしてきた要因の持続性に対する疑念を背景に、企業および消費者の信頼感は年間を通じて不安定な状態が続いた
- **新たな国際経済秩序における主要な政策の方向性や構造的特徴が次第に明確になる中で、2026年は、それらが成長、貿易、競争環境、ならびにリスク要因に及ぼす影響が一段と強まる年になるとみられている。この展開は、四つの重要なテーマによって特徴付けられる：**
  - **成長速度のばらつき：**AI投資の恩恵を受ける経済圏と、債務負担や競争力低下の制約を受ける経済圏との間で、成長の乖離は今後さらに拡大するとみられている。同時に、各国経済の内部においても、産業、企業、消費者セグメント間の格差が広がると予想されている
  - **地経学的分断の深まり：**貿易、テクノロジー、投資のフローは、異なる政策の方向性や国・地域ごとの勢力圏、ならびに産業政策上の優先事項をより強く反映するようになり、サプライチェーンの構成やコスト構造を再編していくとみられている
  - **チャイナショック 2.0：**中国が国内需要の減速圧力を相殺するために進める積極的な輸出拡大は、世界的な価格競争を一段と激化させ、製造業比率の高い国・地域の幅広い層に圧力を与えるとともに、追加的な通商対抗措置が取られるリスクを高めるとみられている
  - **金融脆弱性の再燃：**高金利環境の長期化、大規模な投資資金需要の拡大、ならびにAI分野やプライベート市場における割高なバリュエーションを背景に、政府および企業に対する資金調達面での圧力は一段と強まるとみられている。その一方で、潜在的な悪影響を緩和するための政策余地は縮小しつつある
- **総じて、企業は、緩やかでばらつきのある成長が続くこと、ならびに2025年と比べれば事業環境の見通しはやや明確になるものの、厳しさは依然として変わらないことを想定すべきである。**政策運営や通商体制がより明確になることで、不確実性は一定程度低下するとみられている。一方で、そうした枠組みによって形作られる新たな国際経済秩序は、成長の分化を一段と鮮明にし、競争圧力を強めるとともに、金融ストレスや地政学的ショックに対する脆弱性を高める可能性がある。特に、AI投資といった2025年の主要な成長ドライバーが減速した場合、その影響は一段と顕著になるとみられている
- **見通しに対する主な下振れリスクとしては、以下が挙げられる：**
  - 米国経済の成長が、労働市場の悪化などを背景に想定以上に減速し、世界経済のモメンタムの脆弱性が露呈するリスク
  - 米中間における通商摩擦の再激化により、既存の関税措置を通じて既に織り込まれつつある成長・インフレへの影響が一段と拡大するリスク
  - AI関連資産やプライベート市場におけるバリュエーション調整を契機として金融環境が再び引き締まり、実体経済に負の波及効果が生じるリスク
- **上振れ要因としては、以下が挙げられる:**
  - AI、エネルギー転換、インフラ分野における投資パイプラインの実行力が高まり、生産性向上が進む可能性
  - 国の国内経済がより安定し、世界全体の需要を押し上げる可能性
  - ロシア・ウクライナ情勢などを含む地政学的緊張緩和の進展により、市場の信頼感が改善し、リスクプレミアムが低下する可能性

出典: アクセンチュア ストラテジー分析

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

米国と中国は世界経済の主要な成長エンジンであり続ける一方、欧州は低迷からの脱却に苦戦するとみられている。企業はこうした成長のばらつきを前提に、成長が見込まれる分野や市場の見極めが必要になる

エグゼクティブ・サマリー(2/2)

地域別の見通しと論点

- **米国経済**は、引き続き世界経済の中で相対的に高い成長を維持するとみられているが、AI関連分野と非AI分野、低所得層と高所得層といった二極化が進む見通しである。こうした分断は、全体としての成長率や雇用創出を抑制するとともに、AI市場の調整が起きた場合には、その影響を受けやすくする要因となる
- **欧州経済**は、低調な成長が続く中で、引き続き足踏み状態の一年になるとみられている。製造業依存度が高く中国向け依存度の高いドイツなどの国では、景気が再び下振れするリスクが相対的に高い一方、AI投資や防衛関連支出による一定の上振れ余地も見込まれている。南欧諸国では、スペイン、アイルランド、ギリシャなどが引き続き相対的に堅調な成長が見込まれる地域として位置付けられ、観光需要を取り込みつつ、AI投資における競争優位性を生かすことで、より高い成長を実現するとみられている
- **中国は、**国内需要の弱さを補う形で輸出を一段と強化することにより、政策目標である5%前後の成長率を維持するとみられている。とりわけ、先進的な製造業を有する国・地域から直近で市場シェアを拡大している高付加価値・高技術製品の輸出が、その中心となる見通しである。一方で、産業部門における過剰生産能力を背景としたデフレ圧力や、不動産セクターの低迷が長期化していることから、成長リスクは下振れが大きい
- APACでは:
  - **日本では、**賃金上昇が持続し、インフレ率が低下することで消費が下支えされる中、2025年と比べてより底堅く、内需主導の景気拡大が見込まれている。一方で、外需は引き続き弱含み、イングランド銀行ではなく日本銀行による金融政策正常化の進展が市場の感応度を高める可能性がある
  - **オーストラリアでは、**インフレの沈静化と実質所得の安定を背景に、2025年にかけて景気は緩やかに持ち直すとみられている。ただし、高水準の借入コストが消費者支出を引き続き抑制するほか、中国における鉄鉱石およびLNG需要の減速が輸出の勢いを限定する見通しである
  - **インドは、**内需、投資、サプライチェーンの多様化に支えられ、引き続き世界で最も高い成長を遂げる国の一つであり続けるとみられている。ただし、資金調達環境の引き締まりや雇用創出のばらつきが短期的なモメンタムを抑制することで、成長率はやや鈍化する可能性がある
- **中南米**および**中東**の主要経済の中では、中国における建設活動や製造業の減速が**ブラジル**の鉄鉱石・金属輸出の下押し要因となり、ブラジル経済は減速するとみられている。一方、OPECによる生産抑制の解除が進むことで、**アラブ首長国連邦**および**サウジアラビア**は引き続き力強い成長モメンタムを維持すると見込まれている

企業にとっての検討事項と優先課題

- **2026年における企業の最大の課題は、不確実性の高い環境に対処するための戦術的な対応から、新たに形成されつつある国際経済秩序へのより戦略的な適応へと移行することである。**経営幹部層にとって重要なことは以下の通り
  - **競争ポジションの再評価：**中国の積極的輸出が価格形成を変化させ、米国の産業政策が投資の方向性を転換させ、欧州では介入的な政策姿勢が強まる中、新興国はコスト面や供給能力の面で新たな優位性を示しつつある。企業は、どの領域で収益性を確保して競争できるのかを改めて見極める必要がある
  - **AI導入の加速：**AIは2026年の主要な成長ドライバーとなり、相対的に高い成長を実現する企業は、AI成長の恩恵を受ける企業になるとみられている。実証段階にとどまるのではなく、全社的な展開へと移行しなければ、競争上の後れを取るリスクが高まる
  - **利益率圧迫への対応：**中国からの競争圧力、関税の遅行的影響、消費者の弱含み、レジリエンス強化に伴うコストといった四つの逆風が、利益率への圧迫を一段と強める可能性がある。企業は、生産性向上に向けた新たな取り組みを検討する必要がある
  - **成長重視の姿勢の維持：**AI導入の進展、エネルギー転換投資、インド、ASEAN、中東といった地政学的に重要性の高い拠点を起点に、新たな需要領域が生まれる可能性がある。成長戦略をこうした分野や地域へと再構築することで、成長機会を捉える余地が広がる
  - **レジリエンスの強化：**レジリエンスへの投資は、商業面、オペレーション面、技術面を含む包括的な対応が引き続き求められる。ただし、関連コストや重複投資が大きくなり得ることを踏まえると、企業は重点領域をより選別し、事業への影響が大きいリスクへの対応を優先すべきである

出典: アクセンチュア ストラテジー分析

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

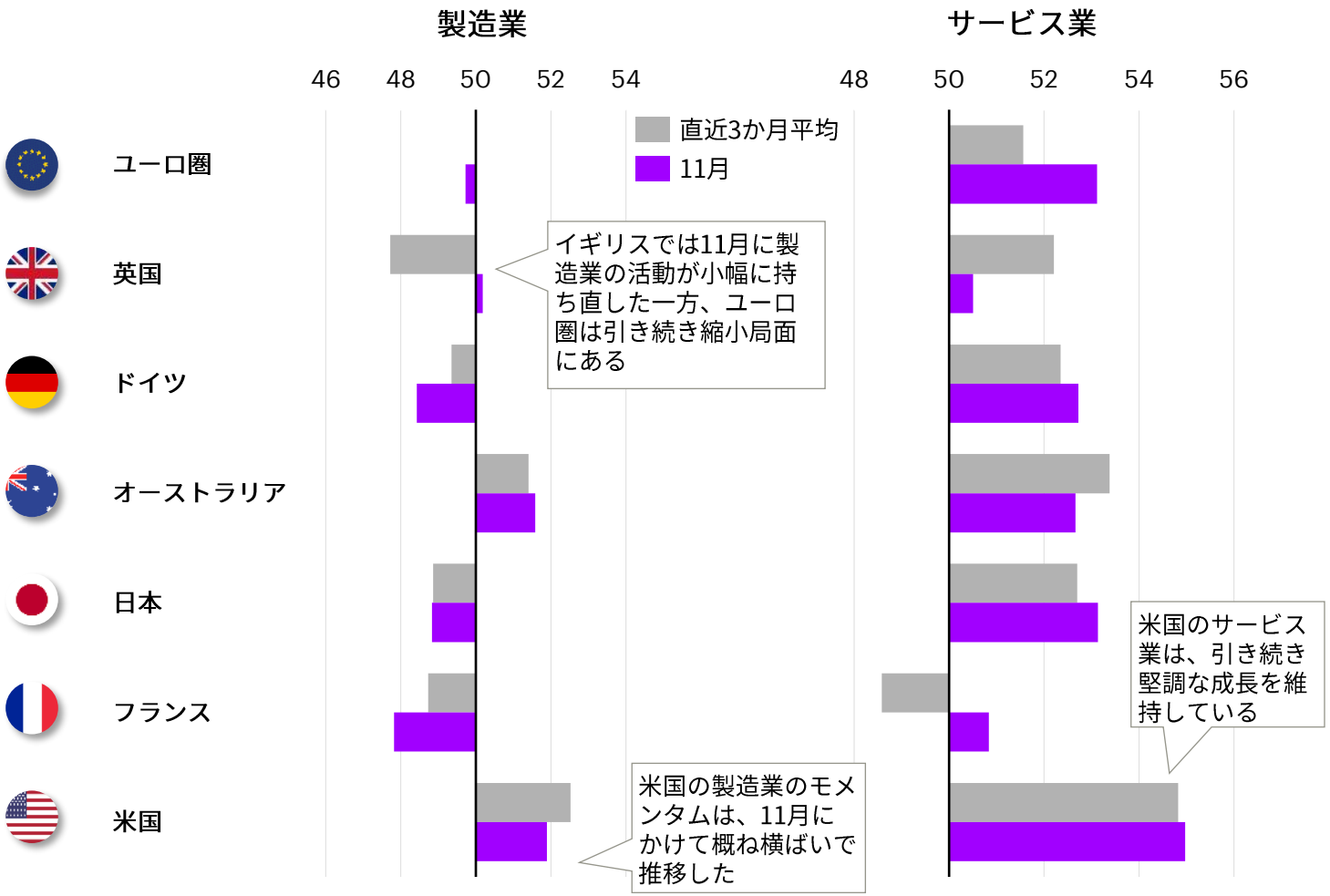


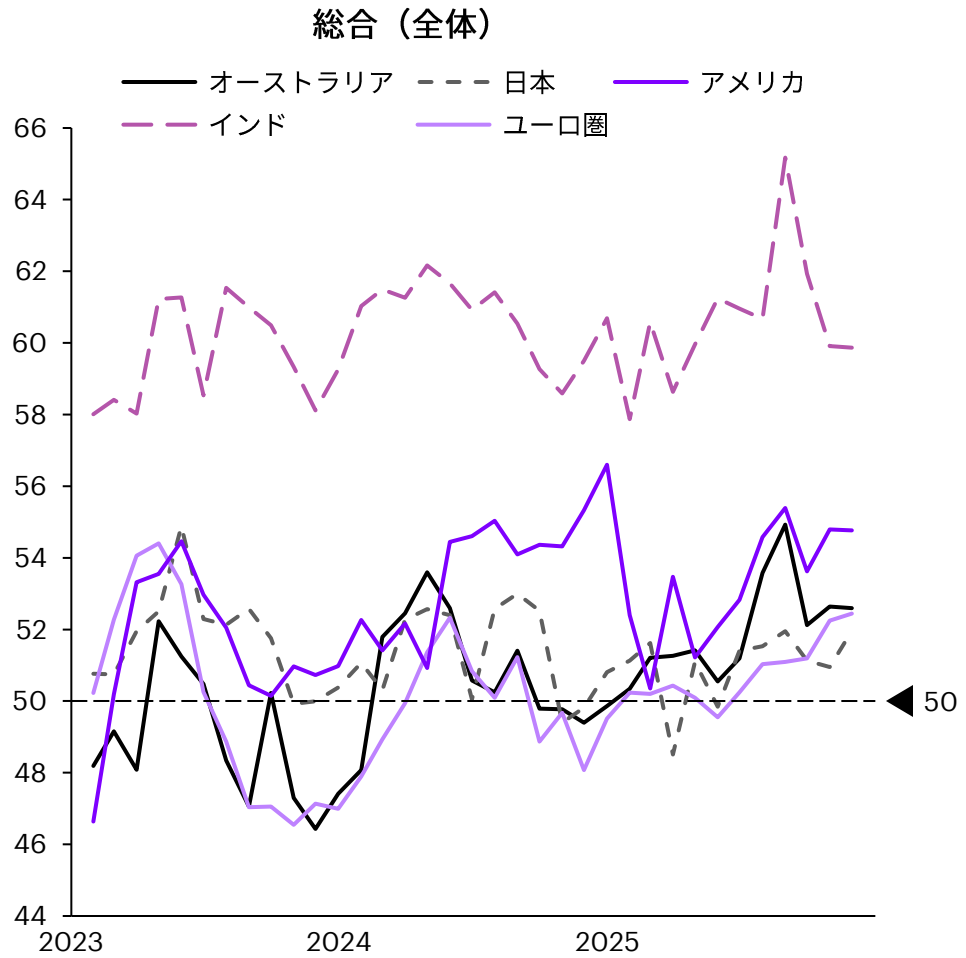
2026年の経済見通し

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

主要国では、製造業の低迷が続く一方、サービス業は安定を保ちながらも成長の勢いは限定的である。こうした環境下でも、米国は引き続き相対的に高いパフォーマンスを示している

11月PMI調査





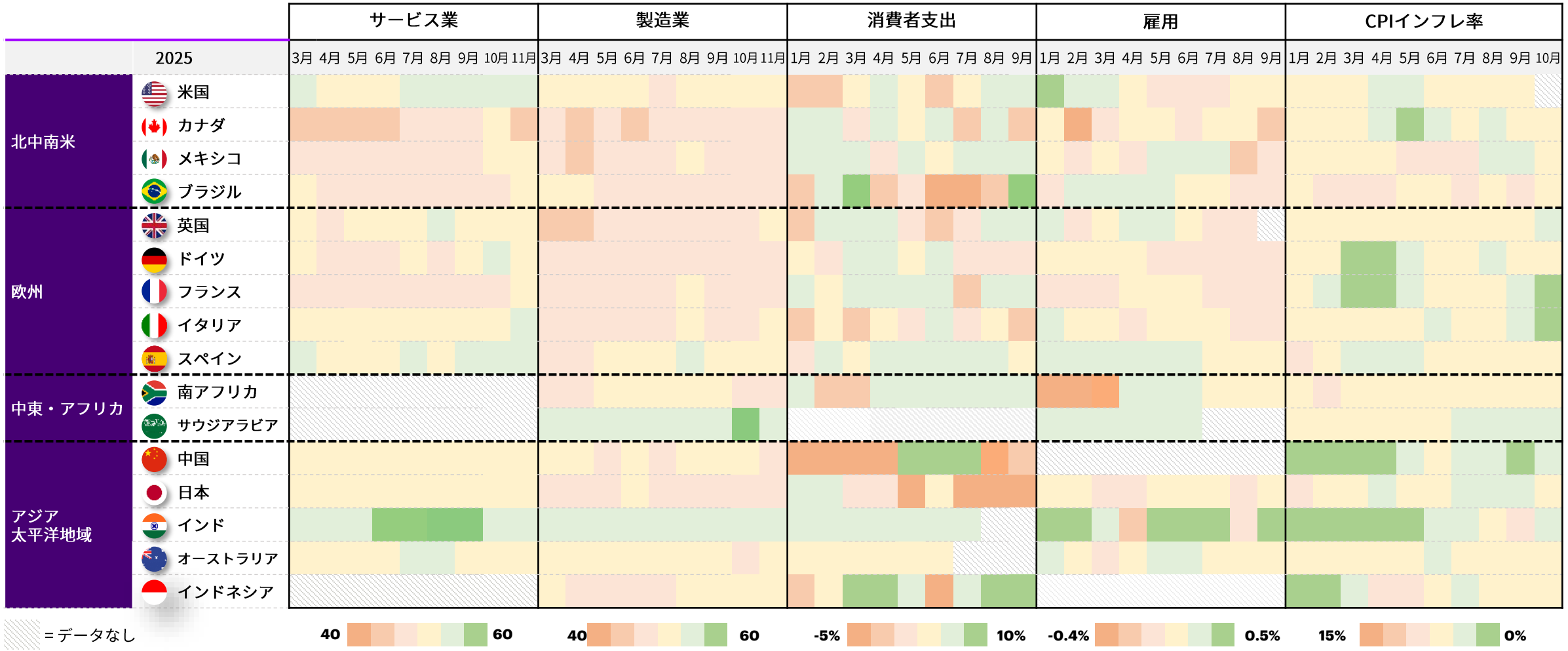
注記: 調査指数が50を上回る場合は事業活動の拡大を、50を下回る場合は当該月に事業活動が縮小したことを示しており、直近の結果には速報値が含まれている場合がある
出典: S&P Global, アクセンチュア ストラテジー分析

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

インフレの緩やかな鈍化が進む中でも、経済指標は国・業種間でモメンタムのばらつきが続いていることを示している

国別の経済モメンタム概況

12月10日時点



注記: サービス業および製造業の指標は、S&P Globalが公表するPMIサービス業活動指数およびPMI製造業生産指数に基づいており、速報値が含まれる場合がある。南アフリカおよびサウジアラビアの製造業指標は、経済全体を対象としている。メキシコのサービス業指標は、Business Climate Index：Non-mfgを使用している。消費者支出の色分けは、実質小売売上高の3か月移動平均（3MMA）の前期比%変化に基づいている。ただし、オーストラリアは前期比（Q/Q）%変化、インドは前年比%変化の3MMAを使用している。雇用の伸びは、各国政府当局が公表する雇用統計に基づいて算出している。CPIは、ユーロ圏各国については調和化指数（HICP）を使用している。
出典: S&P Global, Haver Analytics, アクセンチュア ストラテジー分析

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

先行き、成長の二極化、地経学的分断（フラグメンテーション）、ならびに中国の輸出拡大の波及により、成長モメンタムは引き続き抑制され、国・地域間の乖離が拡大する見通し

短期経済見通しの主要な特徴

代表例



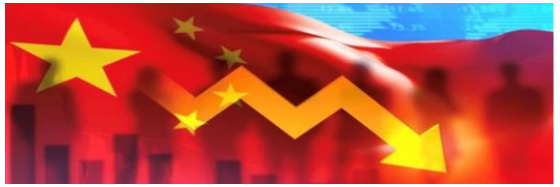
成長速度のばらつき

- 世界全体では、生産性と投資の追い風を受ける経済と、債務・人口動態・競争力低下圧力に制約される経済の二極化が進む
- 各国の内部でも、産業・企業・消費者セグメント間でK字型のばらつきが拡大する。主な分岐要因は以下
  - AI投資との連動度合い
  - 移民・技術・貿易／投資規制に対する脆弱性
  - 関税引き上げへのエクスポージャー



地経学的分断の深まり

- 2025年の政策転換は、貿易保護主義の強化、地政学的競争、分断の進行を前提とする新たな国際秩序を一段と強める
- 2026年にかけて、貿易フロー、サプライチェーン、テック・エコシステムは、これらの現実をより色濃く反映していく
- 見通しに影響し得るアライメント（陣営・連携）再編の例は以下
  - USMCA再交渉を背景とした、米国とメキシコ／カナダの統合度の低下
  - 欧州における、米国からの技術・安全保障面でのデカップリング（切り離し）の進行
  - 米国との摩擦が強まる地政学上のスイング・ステート（例：インド、ブラジル）が、中国寄りへ傾斜する可能性



チャイナ・ショック2.0

- 中国の産業過剰能力、関税下でも維持されるコスト競争力、成長下支えとして輸出に依存する姿勢は、以下の重要な波及をもたらす:
  - 世界的な価格競争の激化
  - 中国がシェアを伸ばしてきた欧州および一部新興国における製造業の収益圧迫
  - 中国のダンピングの影響を強く受ける国でのディスインフレ圧力（物価上昇率の低下圧力）
  - 報復的な通商措置の拡大



金融脆弱性の再燃

- 企業・政府は、資金調達ストレスや資産価格調整に対して脆弱化しやすい。背景要因は以下
  - 高金利の長期化
  - 巨額の資金調達ニーズ
  - 割高なバリュエーション（例：AI関連株、プライベート市場）
- また、ショックの影響や波及を和らげる政策余地は制約されやすい。主因は以下
  - 構造的なインフレリスクを踏まえ、中央銀行が政策金利を大きく引き下げることに慎重となりやすい
  - 高水準の政府債務と財政緊縮圧力

出典: アクセンチュア ストラテジー分析

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

米国経済のベースケースは、二極化が続き、景気は減速しつつ雇用増を伴いにくい成長へ移る見立てである。ただし、関税起因のインフレとAI関連市場の調整が重なれば、スタグフレーションに転じるリスクがある

米国の短期経済見通しと主要シナリオ

経済シナリオ	スタグフレーション	雇用を伴いにくい形での減速局面	AI主導の「米国例外」シナリオ
概要	• 個人消費が広範に減速し、AI関連設備投資（AI capex）も縮小する • 関税と移民規制の影響が時間差で表れ、インフレ率は3%超で高止まりする • 景気減速が金融ストレスを伴う場合FRBは中立金利を下回る水準まで利下げする	• 経済の二極化が続く中でAI関連設備投資は底堅い一方、個人消費は弱含み、成長率は1.5～2%へ減速する • 投資主導の成長となることで、雇用増は限定的となる • FRBは景気下支えのため追加利下げを行うが、中立金利は概ね3%程度で下げ止まる	• AIによる生産性押し上げに加え、金利低下、減税、リショアリング（生産の国内回帰）を背景に、非AI分野の投資も回復し、成長率はトレンドを上回って推移する • 需要が強まることで、FRBはインフレリスク管理のため政策金利を中立水準より高めに維持する
主要なドライバー／前提	• 関税によるインフレ押し上げが、より大きく、かつ持続的となる • 地政学的衝突がサプライチェーン混乱を再燃させる • AI関連企業のバリュエーション調整が引き金となり、信用ストレス局面が発生する	• 関税によるインフレ押し上げは一時的にとどまる • 生活費負担の重さと家計貯蓄の取り崩しが、消費を抑制する • AI関連設備投資やバリュエーションに大きな失速は生じない	• OBBBAによる減税と規制緩和が、AI以外も含む企業投資の反発を促す • AIによる生産性向上が、想定以上に大きく、かつ早く顕在化する • 労働市場は安定し、AIによる失業の顕在化は限定的にとどまる
企業への含意	• 倒産増がB2B需要と家計の資金繰りを悪化させる	• 需要の弱さと価格決定力の低下により、マージン低下圧力が強まる	• 利益率は安定化しやすい • 一方で、労働・資金調達コストの引き締まりが制約となる

最も可能性が高い

注視点

- **消費者基盤の二極化：** 生活費負担の継続と労働市場の軟化により、低所得層と高所得層の購買力・マインドの差がさらに拡大する可能性
- **AI設備投資ブームの持続性：** 2025年のGDP成長を押し上げた大規模なAI投資は、電力制約やAI需要の立ち上がり遅れにより、2026年に減速し得る
- **関税影響の増幅：** 関税前の在庫積み増し効果が薄れ、これまでの大幅な関税引き上げ（2026年に追加も予定）によるインフレ・サプライチェーンへの影響が強まり得る
- **労働市場の悪化度合い：** 消費減速に伴うレイオフ増に加え、AI導入に伴う移行期失業、新卒就職率の低下、移民規制の影響が重なるリスク
- **市場調整：** AI導入ペースやAI企業の収益見通しへの信認低下が、バリュエーションの急落を招き、高所得層の資産効果を通じて消費を下押しする可能性

出典: アクセンチュア ストラテジー分析

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

欧州は低迷感の強い成長が想定され、特に製造業依存が高い国や対中エクスポージャーの大きい国では、再度景気後退に陥るリスクが相対的に高い。一方で、AI投資や防衛支出の拡大が上振れ要因となり得る

欧州の短期経済見通しと主要シナリオ

経済シナリオ	再停滞	不均一な「低空飛行」	経済安全保障主導の成長加速
概要	• 成長のモメンタムが失速し、景気後退に対する脆弱性が高まる 下記が複合的に作用： – 弱い外需 – 財政引き締め – 中国との競争激化	• ディスインフレの進行により実質所得は押し上げられる一方、産業の構造的な弱さが残り、成長は概ね1%前後の低位でまだらに推移する • 輸出依存・製造業主導の経済は出遅れ、サービス業や観光比率の高い経済は相対的に底堅い	• 経済安全保障を軸とした重点投資（グリーン・トランジション、防衛、デジタル／AIインフラ）が加速し、成長率は概ね1.5～2%へ持ち直す。生産性にも初期的な押し上げ効果が生じる
主要なドライバー／前提	• 地政学ショックによりコスト上昇圧力が再燃する • 高債務かつ需要感応度の高い国では、財政引き締めが重石となる • 中国の輸出増勢が欧州の製造業を一段と侵食する	• 段階的な利下げと金融環境の緩和が進む • 実質賃金は改善するが、設備投資と景況感の回復は力強さを欠く • 自動車、機械、電池、太陽光関連の製造で、中国との競争が継続的な下押し圧力となる	• 利下げ効果の波及が相対的に早い • EU資金や各国の投資プログラムの執行が強化される • サプライチェーン多元化が域内製造業に追い風となる
企業への含意	• 倒産の増加 • コスト合理化の徹底が不可避となる	• 売上高は低成長で横ばい基調 • 対中を含む価格競争がマージンを圧迫する	• 売上高の伸びが相対的に強い • 設備投資の収益性が高まりやすい
	最も可能性が高い		

注視点

- **金融緩和の波及：** ECB・英中銀（BoE）の利下げが、与信環境と住宅コストにどの程度早く波及するか。投資回復の強さと、消費押し上げ余地を左右
- **中国のハイテク輸出圧力：** EV、電池、太陽光、機械など中国輸出の一段の拡大が、欧州の産業中核をさらに圧迫し得る。EUの関税対応や反ダンピング措置の強化につながる可能性
- **財政運営と投資動員：** 高債務国の財政再建ペース、EU資金の吸収（執行）能力、再エネ・送電網・EV・防衛・AIインフラへの官民投資を調整する力が、設備投資を通じた成長押し上げ余地を規定
- **エネルギー価格の安定：** 地政学要因や供給ショックによるガス・電力価格の再上昇が、エネルギー多消費産業に打撃となり、停滞リスクを高める
- **欧州を軸とするサプライチェーン再配置：** ニアショアリングや対中分散を欧州が取り込めるか、企業が他地域へ移転する／中国生産への依存を強めることで欧州の取り分が低下するか

出典: アクセンチュア ストラテジー分析

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

中国は、輸出を一段とテコ入れすることで、成長率を政策目標である5%前後で維持する見通しである。一方、産業の過剰能力と不動産問題の長期化により、リスクの顕在化が懸念される

中国の短期経済見通しと主要シナリオ

経済シナリオ	バランスシート調整の長期化による減速	輸出主導の底堅さ	消費回復・イノベーション押し上げの立ち上がり局面
概要	• 不動産調整が続き、消費者信頼感が弱いまま推移し、政策支援の効果も限定的となることで、成長率は4%を下回る • デフレ圧力が残存し、需要の回復はまだら模様となる	• EV・エネルギー・ハイテク分野の輸出モメンタムが続き、成長率は概ね4.5%前後を維持する • 輸出シェア拡大が、関税の逆風と内需の弱さを一定程度相殺する	• AI・自動化による生産性押し上げと消費需要の回復が、輸出の強さに上乗せとなり、成長率は5%超へ
主要なドライバー／前提	• 不動産とLGFVの整理が緩慢に進む • 家計貯蓄率が高止まりし、消費回復が停滞する • 世界需要の軟化と、対中での貿易障壁の強化が進む	• 政策支援の強化と、ハイテク／先端製造の生産能力拡大が進む • 値下げ、サプライチェーンの組み替え、新興国市場の開拓により、関税の逆風を一部吸収する	• 不動産市場の安定化と、家計向けの的を絞った支援により、短期の消費需要が持ち直す • AI・自動化・グリーン技術でのイノベーション加速が、経済活動を押し上げる
企業への含意	• 過剰能力に起因する需要の弱さとマージン圧迫 • 企業デフォルトの増加	• 国内需要と海外需要のギャップが拡大する • グローバルでの価格競争が一段と厳しくなる	• 消費関連セクターが上向く • 生産性向上が価格決定力の改善を支える

最も可能性が高い

注視点

- **輸出モメンタムと世界的な反発の綱引き：** EV、電池、太陽光モジュール、先端機械など輸出品目の強さがどこまで続くか、米欧による新たな関税・反ダンピング措置の有無
- **不動産セクター安定化のシグナル：** 在庫吸収の改善、引き渡し（竣工）の進捗、未完成案件の資金手当て、大手デベロッパーとLGFVのリストラ進展
- **景気刺激策の規模と実効性：** 財政支援（消費インセンティブ、社会住宅、税制調整など）に対する内需の反応度合いと、中国人民銀行（PBoC）の与信ガイダンス
- **産業の過剰能力とデフレ：** 主要産業における価格・設備動向が供給が世界需要の吸収力を上回り続けるか、また「反内巻（anti-involution）」政策の有効性を示す
- **グローバル主導と中国主導のサプライチェーン再編の均衡：** 海外企業がリショアリングや「チャイナ・プラス・ワン」をどの程度の速度と規模で加速するかに対し、中国メーカーが輸出維持のために海外組立や新興国での現地化をどこまで拡大するか

出典: アクセンチュア ストラテジー分析

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

OPECの減産解除（段階的な巻き戻し）により、GCC諸国は2026年も力強い成長を維持しやすい。一方、カナダ、メキシコ、ブラジルは米中要因へのエクスポージャーを背景に相対的に不安定さが残る

主要国の見通し（1/2）

		ベースケース見通し	注視点
北中南米	カナダ	• 過去の利上げの景気押し下げ効果が薄れることで、2025年比では小幅に持ち直す見込み。ただし、成長は引き続き米国需要への依存度が高く、関税の影響も重石となる • 生産性、住宅供給、財政余力の乏しさといった構造課題により、世界の「多速度（multi-speed）」環境の中では低成長グループにとどまりやすい	• 金融緩和が、債務負担の大きい家計部門にどの程度の速度で波及するか • USMCA再交渉の帰趨と、関税緩和の有無 • 住宅市場の安定化の兆候と、再度のストレス顕在化の見極め
	ブラジル	• 金融環境の引き締まりと高い実質金利が、国内投資と消費需要を抑制し、成長は減速基調 • 世界の財（モノ）貿易の弱含みと、中国の輸出余力（供給過剰）も、ブラジルの製造業および資源関連セクターの下押し要因となる	• 利下げとインフレ期待の相互作用（通貨変動の大きさを伴う局面） • 金属・農産物・エネルギーに対する中国需要への感応度 • 財政改革の実行度と市場反応
	メキシコ	• ニアショアリング、海外送金、堅調な労働市場が下支えし、成長は小幅に加速する見込み。ただし投資の弱さ、米国・世界需要の減速、関税面の逆風が制約 • 金融・財政条件のタイトさ（高い実質金利、限定的な財政余力、エネルギー分野のボトルネック）により、ディスインフレの恩恵は相殺されやすい	• USMCA見直しと関税判断が、ニアショアリングの採算性および輸出競争力を左右 • メキシコ中銀の利下げパスと、与信環境およびペソ変動への影響 • 財政運営とエネルギー分野のシグナル（Pemexリスク、電力の信頼性、予算計画）が投資家心理に与える影響
中東	サウジアラビア	• OPEC+による減産から生産が平常化するにつれ、成長は小幅に加速する見込み。非石油部門も、継続的な投資、雇用創出、低インフレを背景に底堅い • もっとも、生活費（特に住宅費）の上昇、補助金調整、より慎重な財政スタンスが成長モメンタムの一部を抑制	• 原油価格とOPEC+の生産枠判断（ヘッドライン成長と財政余力を左右する最大の変動要因） • 官民の投資コミットメントが、実案件のデリバリーと非石油活動の拡大にどこまで結び付くか • 補助金改革、住宅費、公共部門賃金の動きが消費者心理に与える影響
	UAE	• 不動産、観光、サービスを中心とする非石油部門の拡大が数年続いた後、正常化が進むことで、2025年の強い成長ペースからは小幅に減速する見込み。ただし、引き続き拡大の主因は非石油部門 • OPEC+の生産抑制が緩和し、ADNOCの新規能力が稼働することで、石油部門の成長は2025年の横ばいから小幅プラスへ転じる見通し	• 非石油活動の持続性（特に不動産、観光、消費者与信） • 貿易・投資・デジタル経済に関する協定の進捗が、UAEのハブ機能をどこまで強化するか • 世界の金融環境、原油価格、地域地政学が資本フローと信認に与える感応度

*GCC：湾岸協力会議（Gulf Cooperation Council）加盟国
出典: アクセンチュア ストラテジー分析

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

インドとベトナムはアジアで引き続き高成長を牽引する見通しである一方、内需の底堅さが日本とインドネシアの耐性を支える。ただし貿易面の逆風が他のASEAN市場の下押し要因となり得る

主要国の見通し (2/2)



		ベースケース見通し	注視点
アジア太平洋地域	日本	• 2025年比で成長率は小幅に改善する見込み。賃金上昇と個人消費が、弱含む外需を一定程度相殺する • 地域秩序の変化の中で、日本は米国関連のサプライチェーンから恩恵を受ける一方、中国からの競争圧力が強まる局面にある	• 賃金と物価の相互作用。とりわけ春季労使交渉の妥結水準が実質所得の伸びを持続させるか • 日銀の引き締めの進め方に対する市場反応と、円相場の変動 • 輸出と訪日需要が、中国および世界景気の減速にさらされる度合い
	インド	• 家計与信の引き締まりと雇用の不均一性により内需が抑制され、成長は小幅に減速する見通し。ただし、投資拡大とサプライチェーン分散が下支えとなり、相対的には世界の中で高い成長を維持しやすい • 対外要因では、とりわけ米印の貿易摩擦が下振れリスクとなる	• 企業の対中エクスポージャー見直しを背景とした製造業の増産・能力拡張の進捗 • 改革計画が想定するスピードで投資を吸収できるか（許認可、物流、労働スキル等） • 米国のテック動向およびビザ政策の変更が、サービス輸出に与える影響
	オーストラリア	• 実質所得の改善とインフレ鈍化が追い風となり、なお高水準にある借入コストが投資を抑制する影響を相殺しつつ、成長は緩やかに持ち直す見通し • 先行きは中国の産業活動との連動性が高い。鉄鉱石およびLNGに対する中国需要が弱まる場合、輸出の勢いを損ない得る	• 豪準備銀行（RBA）の利下げペースと、債務負担の重い家計の負担軽減効果 • 鉄鉱石・LNGに対する中国需要の動向。とりわけ産業の一段の弱さ、またはクリーンエネルギーへの転換加速の兆候 • 労働市場の軟化と住宅市場調整が景気に与える下押し
	ベトナム	• 輸出志向の製造業、海外直接投資（FDI）、堅調な観光が牽引し、ASEAN平均を上回る成長が継続する見通し • サプライチェーン分散に伴う生産移管・投資流入を取り込むため、インフラ整備、電力供給の信頼性向上、資本市場改革が政策の重点となる	• 米国・EUの関税措置、および中国との競争が、電子機器・繊維など主要輸出に与える影響 • インフラ、エネルギー、国有企業改革の進捗が、ニアショアリング需要とFDIの勢いの取り込みに資するか
	シンガポール	• 2024～25年の反発局面から、外需の弱まり、エレクトロニクスの下方サイクル、世界的な金融環境の引き締まりを背景に、成長は小幅に減速する見通し • 公共インフラ投資と高付加価値サービス（物流、金融、専門サービス）の底堅さが下支えとなるが、外部要因の下押しを完全には相殺しにくい	• 世界の貿易摩擦と米中関税への感応度。特に電子機器および再輸出への影響 • 高齢化と構造的なコスト上昇圧力を相殺するための、リスキリングとデジタル化の進捗
	マレーシア	• 世界的な半導体需要とAI関連投資に支えられ、景気は中程度の成長を維持する見通し • 一方で、補助金改革、生活費上昇圧力、財政引き締めが個人消費の重石となる	• 燃料補助金改革と新税導入の実行、および個人消費・インフレへの波及 • 主要輸出先である中国の内需減速に対する感応度
	インドネシア	• 内需、インフラ投資、一次産品の下流工程（付加価値化）産業の拡大により、概ね5%前後の成長が継続する見通し • インフレが中程度にとどまることで景気下支えを意識した慎重な金融緩和が可能となる	• 下流工程（付加価値化）政策（ニッケル、EVバリューチェーン等）の継続性と、規制変更を巡る投資家センチメント • 社会保障の拡充と大型インフラ案件に伴う財政負担の増大

出典: アクセンチュア ストラテジー分析

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.



企業にとっての主要マクロトレンド トップ10

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

2026年の事業環境は、成長や消費者支出の二極化、遅行的影響、そして米中間のAI競争といった主要なマクロトレンドによって左右される

エグゼクティブサマリー：2026年の主要10トレンド

1. 二極化する成長構造の定着	• AI投資、攻勢的な産業政策、通商分断の進行により、国・地域内においても、産業、企業類型、消費者層ごとに成長軌道の乖離が一段と拡大している
2. 関税による不確実性の質的転換	• 米国の高関税が新たな国際貿易秩序の半恒久的な要素となる中、その影響は「水準」から「持続性・波及範囲」へと関心が移行している。企業にとっては、インフレ、サプライチェーン、価格戦略への影響がより現実的な課題となりつつある
3. 金融安定性への試練	• 高金利の定着、財政制約の累積、非銀行部門におけるレバレッジの拡大により、金融安定性への圧力が強まっている。とりわけ、レバレッジが高く不透明な構造を伴うプライベートクレジットでは、AI関連資産の評価調整が生じた場合、損失が増幅されるリスクがある
4. 購買力制約による消費基盤の分断	• 関税、住宅不足、電力インフラの制約に起因する生活費上昇が続く中、中間所得層への圧迫が強まり、低所得層と高所得層の間で購買力や消費マインドの格差がさらに拡大している
5. AI普及による生産性格差の拡大	• 業務プロセスにAIを組み込む企業は、生産性と収益性の両面で優位性を一段と高める一方、対応が遅れる企業は、コスト上昇、利益率の低下、競争上の地位低下に直面する可能性が高まっている
6. 中国における輸出主導成長と高度製造業への注力強化	• 中国は高度技術製品の輸出拡大を進めるとともに、関税圧力を受ける製品の低価格輸出を強めており、これが欧米市場における製造業の停滞を深め、アジア太平洋地域の競合企業の利益率を圧迫している
7. 経済安全保障重視の政策転換による欧州競争力の低下	• 欧州では、介入的な経済安全保障政策の実行が遅く、かつ不均一に進む中、規制、サプライチェーン、市場構造の複雑性が高まっている一方で、企業競争力の向上には十分につながっていない
8. 米中AI競争の激化を背景とした技術主権課題の表面化	• AI分野における米中の覇権競争が激化する中、各国政府や企業は、長期的な技術安全性とコスト負担のバランスを確保するため、競合するエコシステムの選択、あるいは両立型の構築を迫られている
9. AI電力需要拡大によるエネルギーシステムへの負荷増大	• AIワークロードの急拡大を背景に、データセンター向け電力需要は今後も増加が見込まれている。とりわけ送電網整備が需要増に追いつかない欧米市場では、電力需給の逼迫を通じて電力価格の上昇圧力が強まっている
10. リショアリングとエネルギー安全保障を背景とした地政学的投資拠点の形成	• サプライチェーン分散の受け皿としての魅力、データセンター立地への適合性、重要資源へのアクセスを備える地域、具体的にはメキシコ、インド、ASEANの一部、中東などが、投資の受け皿として存在感を高めている

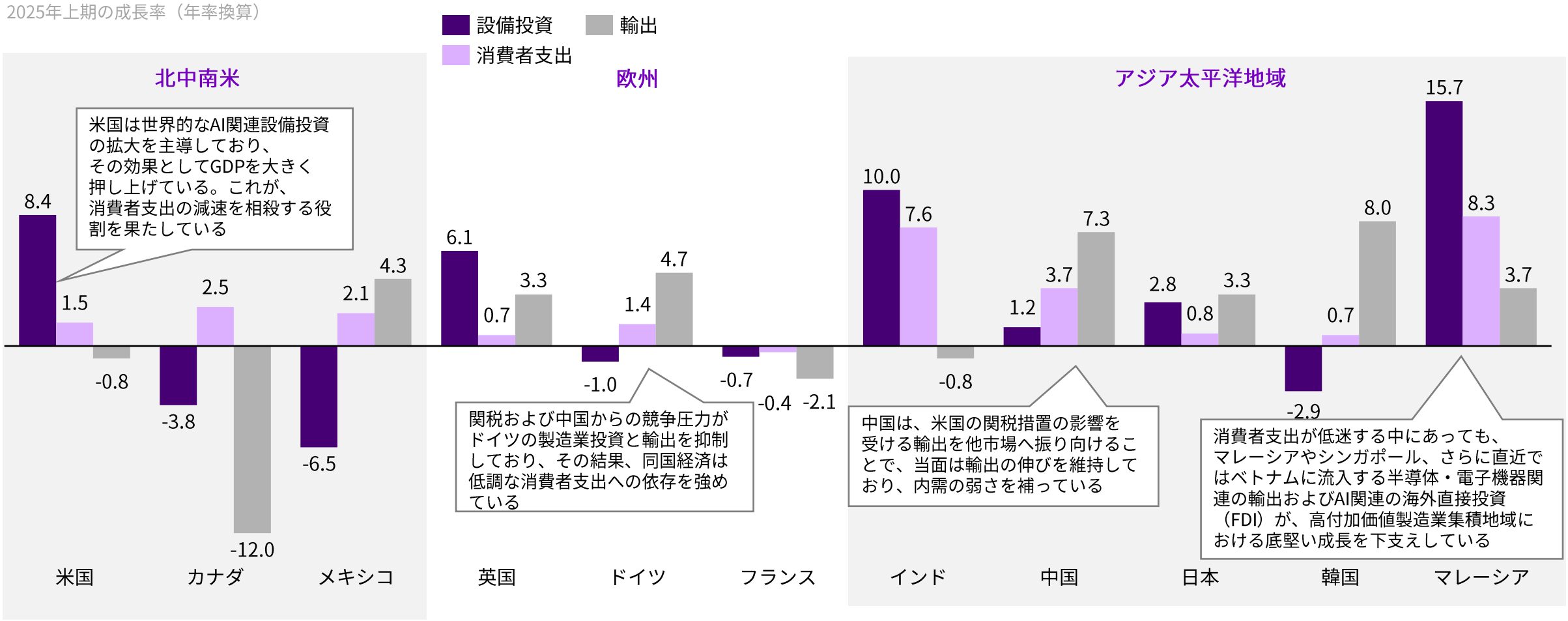
出典: アクセンチュア ストラテジー分析

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

多くの国で、成長ペースにばらつきがある成長構造が顕在化している。関税の影響を受けやすい消費関連分野や輸出関連分野では成長が抑制される一方、AI関連の設備投資や産業では相対的に高い成長が続いている

1. マルチスピード経済

2025年上期におけるGDP成長の主要構成要素



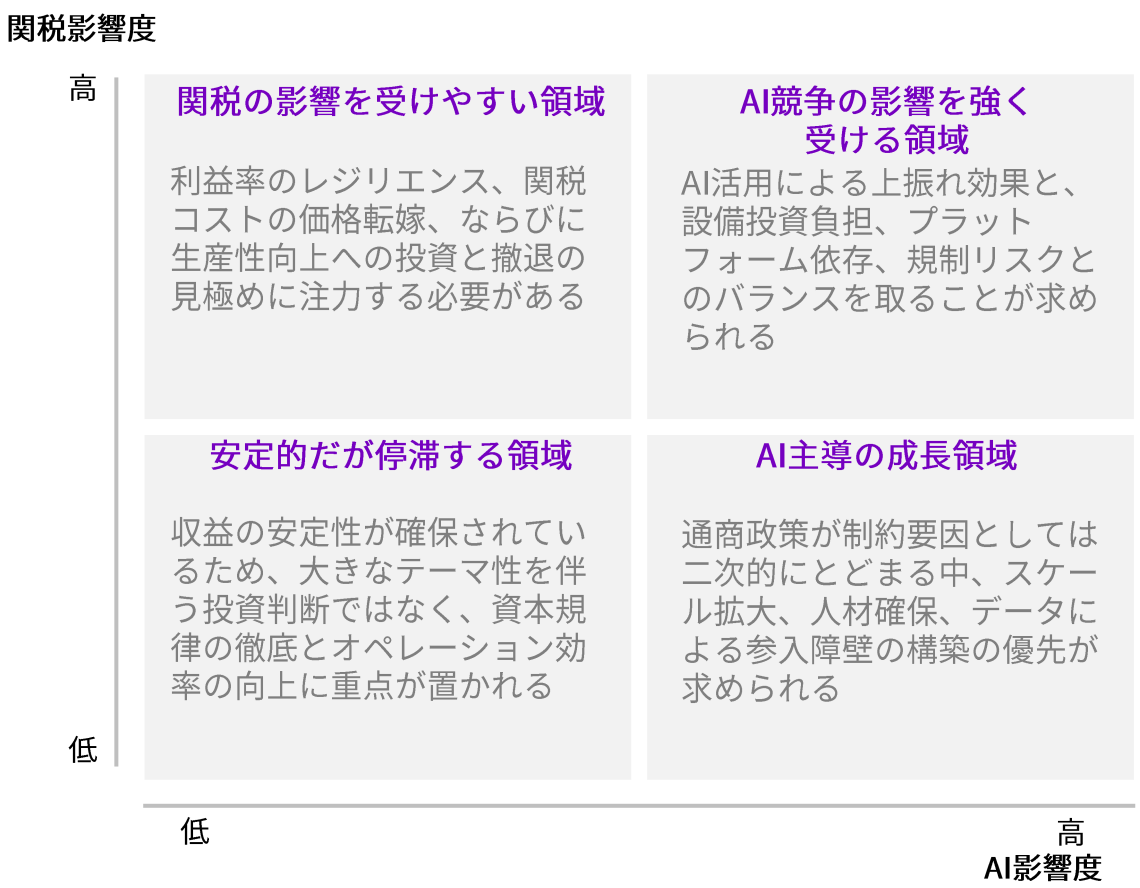
出典: Haver analytics、アクセンチュア ストラテジー分析

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

K字型の成長軌道は産業、企業、消費者セグメントごとに、多様な課題と機会を生み出している

1. 企業が検討すべき課題

企業は、自社の現在の戦略的ポジションを正確に把握する必要がある



企業は、ポジションの把握と同時に、主要なトレードオフのバランスをとる必要がある

成長とレジリエンス	• AI関連の戦略投資は高い成長ポテンシャルをもたらす一方で、技術面、規制面、実行面のリスクを伴う • 関税の影響を受けやすく成長の緩やかな分野は、キャッシュ創出力や安定性を提供するものの、上振れ余地は限定的である
規模拡大とローカライゼーション	• AIの経済性は、グローバル規模での展開、データの集約、共通プラットフォームの活用を通じて最大化される • 関税や産業政策は、よりローカルな拠点配置、標準、コンプライアンス対応を企業に求める方向に作用している
統制と依存	• ハイパースケーラーや最先端モデルのエコシステムを活用することで、価値創出までの時間は短縮される • 特定のベンダーや法域への依存が高まることで、価格決定力や地政学的リスクへの感応度が高まる可能性がある
人財重視と労働力全体	• AI能力は、希少性の高い技術系・プロダクト系人材に価値を集中させる • 既存の労働力の多くは成長が鈍く、関税の影響を受けやすい業務に従事しており、士気、再配置、社会的受容を巡る課題が浮上している

出典: アクセンチュア ストラテジー分析

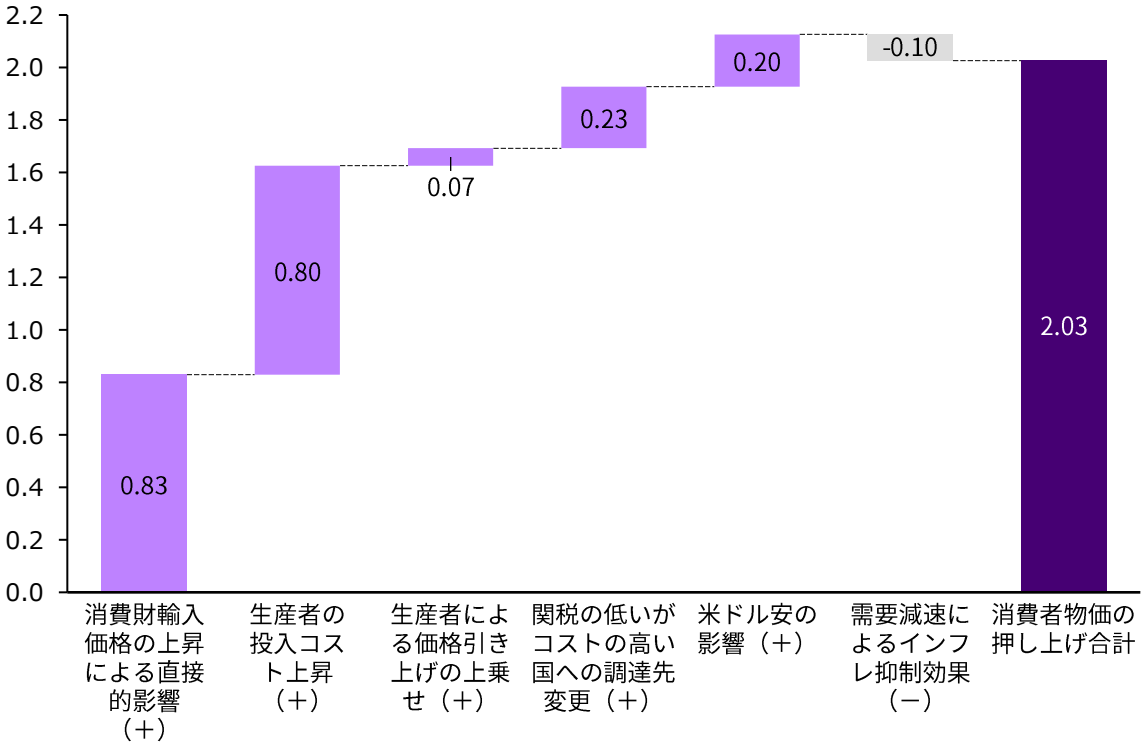
Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

関税引き上げ前に確保されていた在庫が減少する中で実効ベースで15 p.p.引き上げられた米国の関税率の影響が顕在化し始めている。今後は追加の品目別関税により、影響の拡大が見込まれる

2. 関税影響の時差波及

関税による米国の消費者物価上昇の可能性[1]

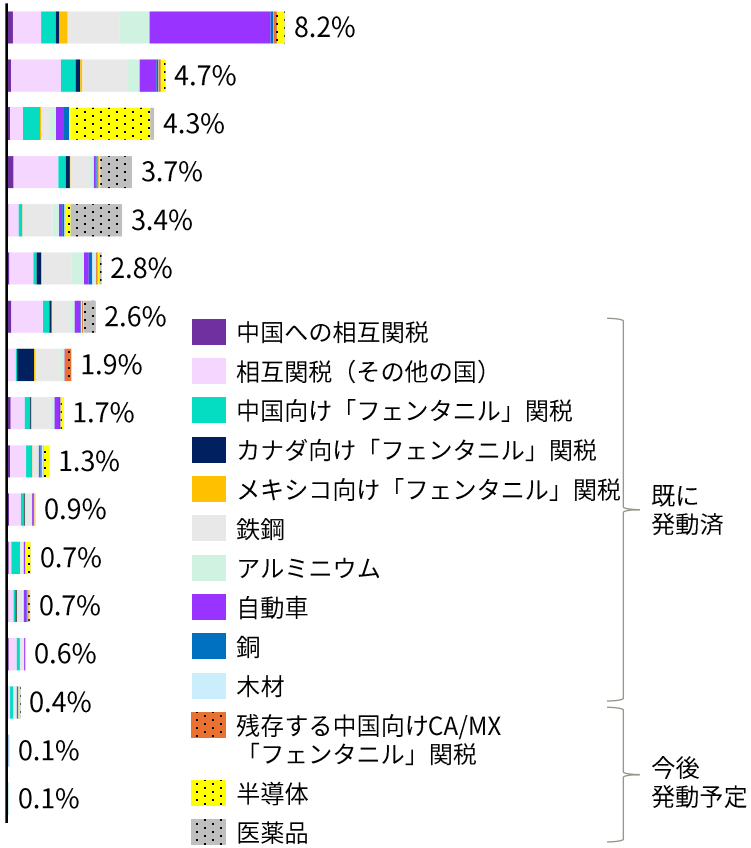
PCE水準の年間変化率（関税がない場合との比較）



関税による米国主要産業の利益率低下見込み

関税関連コストの増加により、今後12か月で想定される利益率の低下幅（%）

産業	利益率[2]	想定される利益率低下幅[3]
自動車	6%	8.2%
航空・防衛	10%	4.7%
ハイテク	14%	4.3%
化学	8%	3.7%
ライフサイエンス	17%	3.4%
資源	11%	2.8%
消費財・サービス	14%	2.6%
エネルギー	13%	1.9%
産業機械	8%	1.7%
通信・メディア	15%	1.3%
小売	6%	0.9%
ソフトウェア・プラットフォーム	22%	0.7%
公共事業	16%	0.7%
旅行・観光	11%	0.6%
資本市場	15%	0.4%
銀行	12%	0.1%
保険	25%	0.1%



注記: 1/ 実効ベースの米国関税率が15 p.p.引き上げられることを前提としている; 2/ EBITマージンは2024年時点の数値であり、AR Financial TowerおよびCapital IQに収録された上場企業2,768社のデータに基づく; 3/ 価格対応によるマージンへの影響や、市場シェアの増減による損益影響は含まれていない
出典: BEA, US Census Bureau, USITC, University of Michigan, Goldman Sachs Investment Research, アクセンチュア ストラテジー分析

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

コマーシャル、オペレーショナル、人財、テクノロジーにまたがるレジリエンスの強化は、関税の影響を抑制し、将来の通商政策ショックに対する脆弱性を低減するうえで、企業にとって中核的な要素となる

2. 企業が検討すべき課題



- サプライチェーンのレジリエンスを高め、調達と購買の戦略的な変更を推進し、ネットワーク戦略の潜在的な変更も検討する
- コストと生産性の再構築を進め、支出の最適化とプロセスの改善により、マージンを保護し、生産性を向上させる

- 各部門に自律的なAIエージェントを組み込み、リアルタイムデータを継続的に監視し、意思決定を最適化する。（例：新しい関税コードへのリスクのフラグ化）
- AIの導入を加速して企業の生産性を向上させる
- 地政学的リスクやサイバー脅威のリスクを考慮し、より安全なプロセスを実現する

- 関税の不確実性を考慮した価格設定と商業戦略。企業は以下の点を検討する：
  - どの程度のコストを吸収するか？
  - どの程度のコストを転嫁するか？
  - これらの変更を可能にする商業構造
- 経済成長が鈍化する中でも、成長とM&Aの機会を積極的に考えること

- 組織構造の見直し
- 地域を問わず個人のスキル向上（再工業化アジェンダを支援することを含む）
- 複数の専門分野を持つレジリエンスチームの権限委譲（例：財務、法務、オペレーションが協力して働く）

不確実なマクロ環境下で、定期的なシナリオプランニングの演習を通じて企業のレジリエンスを強化する

出典: アクセンチュア ストラテジー分析

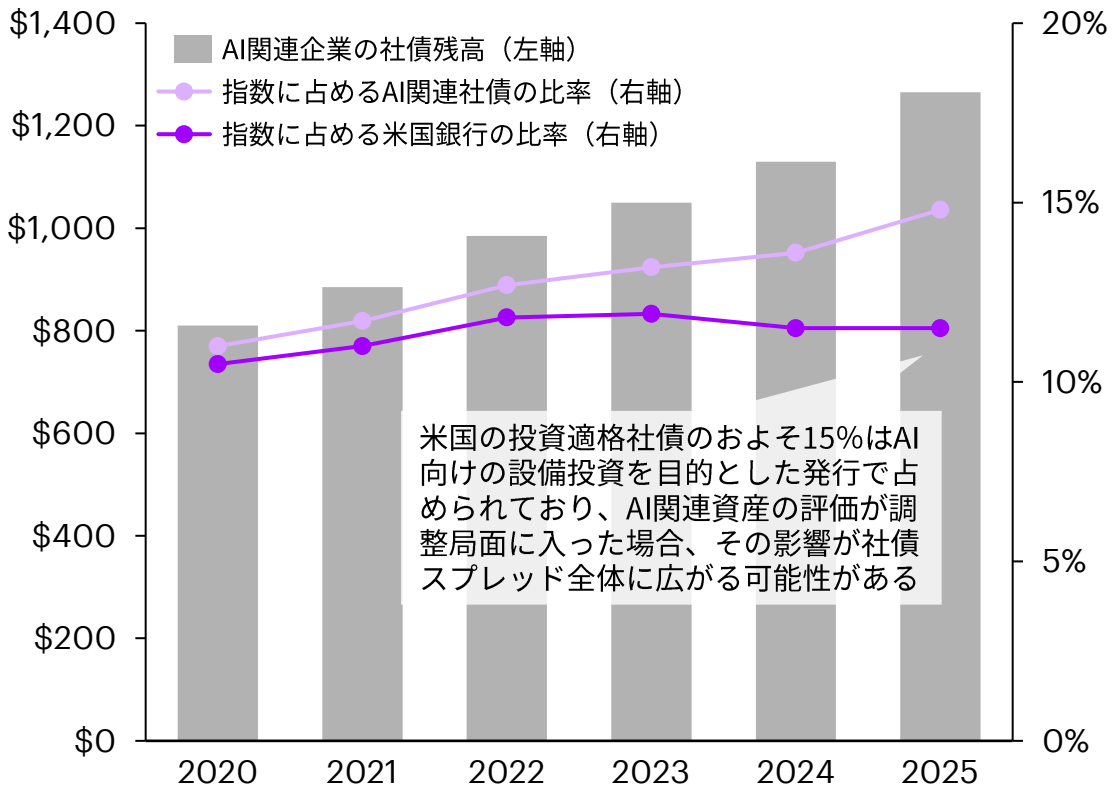
Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

構造的に高止まりする金利環境やAI関連資産の評価調整により、多くの企業で資金調達面のストレスが高まる可能性がある。特にプライベートクレジットへの依存度が高い企業では影響がより顕著になるとみられている

3. 金融脆弱性の再燃

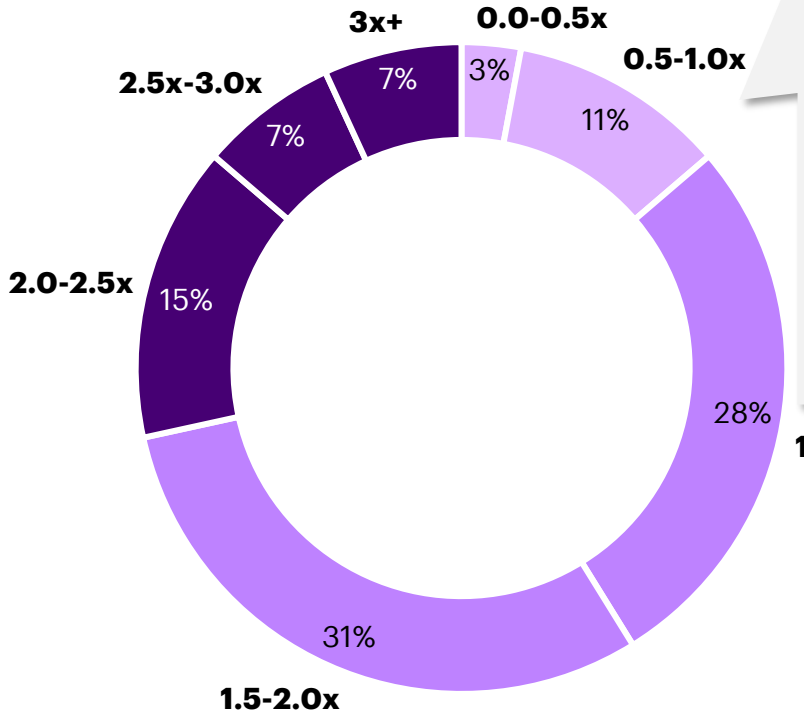
AI関連の米国投資適格社債

金額（左軸、10億米ドル）／指数構成比（右軸、%）



プライベートクレジット借り入れ企業のインタレスト・カバレッジ・レシオ[1]

EBITDA/支払利息



- プライベートクレジットを利用する企業の約15%は、利息支払いを賄えるだけの収益力を有していない
- 長期金利の高止まりに加え、AI関連資産の評価調整が生じた場合、レバレッジが高く不透明性の大きいプライベートクレジット市場では、損失の拡大や借り換え圧力が一段と強まる可能性がある

注記 (1) 2025年6月30日時点
出典: IMF, Goldman Sachs, Houlihan Loukey, Federal Reserve, アクセンチュア ストラテジー分析

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

プライベートクレジットは製造業やTMTに加え、クリーンテックやライフサイエンスにも広く浸透している。そのため、同資産クラスでストレスが顕在化すれば、影響は特定分野にとどまらず経済全体に波及し得る

3. 企業が検討すべき課題

	産業	企業が検討すべき課題	
		財務	オペレーション
プライベートクレジットの利用比率が高い分野	• 製造業 • テクノロジー • 産業機械	• 金利の高止まりが続くシナリオや、エグジット時の評価倍率が低下する局面を想定し、**コベナンツおよび借り換え余地のストレステストを実施**する必要がある • AI・テック分野の評価がピーク水準にあった時期にレバレッジを積み上げた企業については、優先株、転換証券、マイノリティ出資型PEなどのエクイティ／準エクイティの活用を検討し、**バランスシートのリスク低減**を図る必要がある • プライベートクレジットの借入期間や返済構造は、基礎資産のキャッシュフロー特性に合わせて設計すべきであり、**長期プロジェクトに対して短期一括返済型の債務を組み込むことは避ける**必要がある	• **運転資本管理を一段と引き締める**必要がある – 請求および回収の迅速化 – 在庫管理や調達の高度化を通じたキャッシュの創出 • 売上高だけでなく**キャッシュベースのマージンを重視し、維持・拡大を図る**必要がある – 高マージンの製品、契約、拠点の優先 – 収益性の低い施策については一時停止や再設計を検討 • 需要が想定を下回った場合に備え、**コストの柔軟性を確保するための対応手順を事前に整備する**必要がある。具体的には、採用ペースの抑制、裁量的支出の削減、生産能力の調整などについて、あらかじめ実行可能な手段を定めておくことが重要である • **データ、予測、ダッシュボードの高度化を進める**必要がある – 短期かつ高頻度でのキャッシュフローおよびコベナンツの見通しを把握する – 財務部門とオペレーション部門の間で、資金余力やリスクに関する共通認識を持つ
プライベートクレジットの利用が拡大している分野	• インフラ • クリーンテック • ライフサイエンス	• 従来の銀行借入と併せてプライベートクレジットの積み上がりを継続的に把握し、**見えにくいレバレッジの拡大を防ぐ**必要がある	

出典: アクセンチュア ストラテジー分析

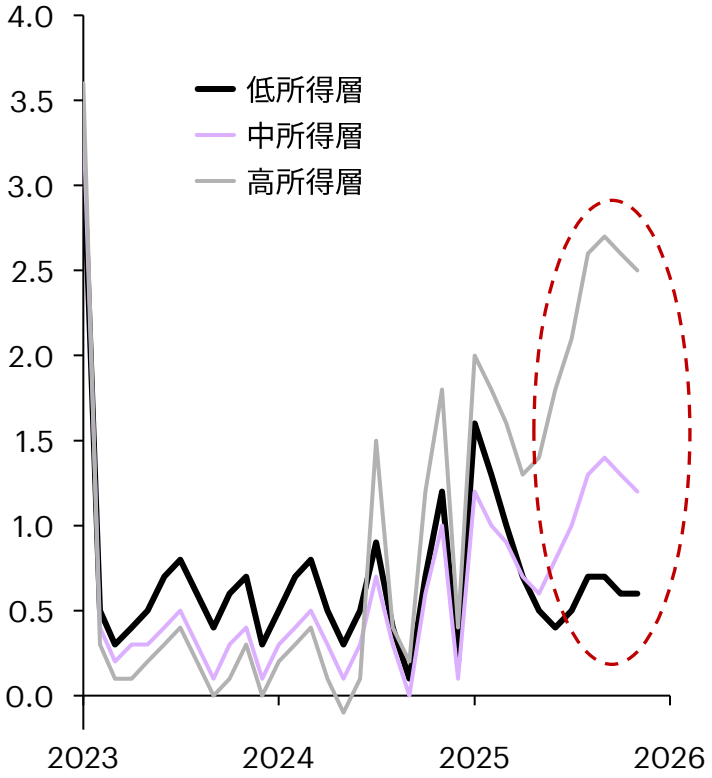
Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

生活費負担の高止まりと所得伸び率の鈍化は、特に低所得層でより顕著であり、消費者層の二極化を一段と進める要因となる

4. 生活費負担の高まりと二極化する消費動向

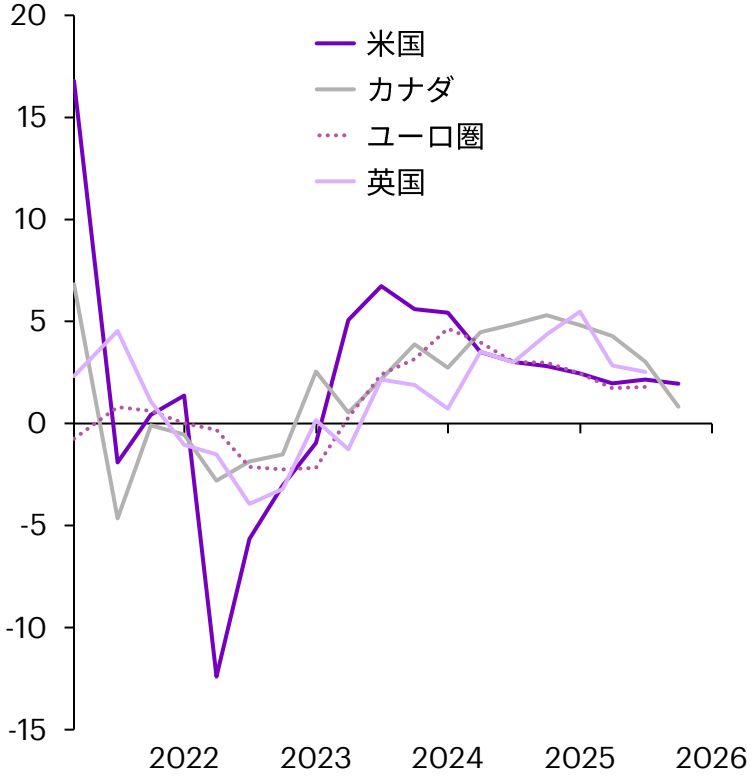
所得階層別に見た米国の実質消費支出

クレジットカードおよびデビットカード利用額（3か月移動平均ベースの前年比%変化）



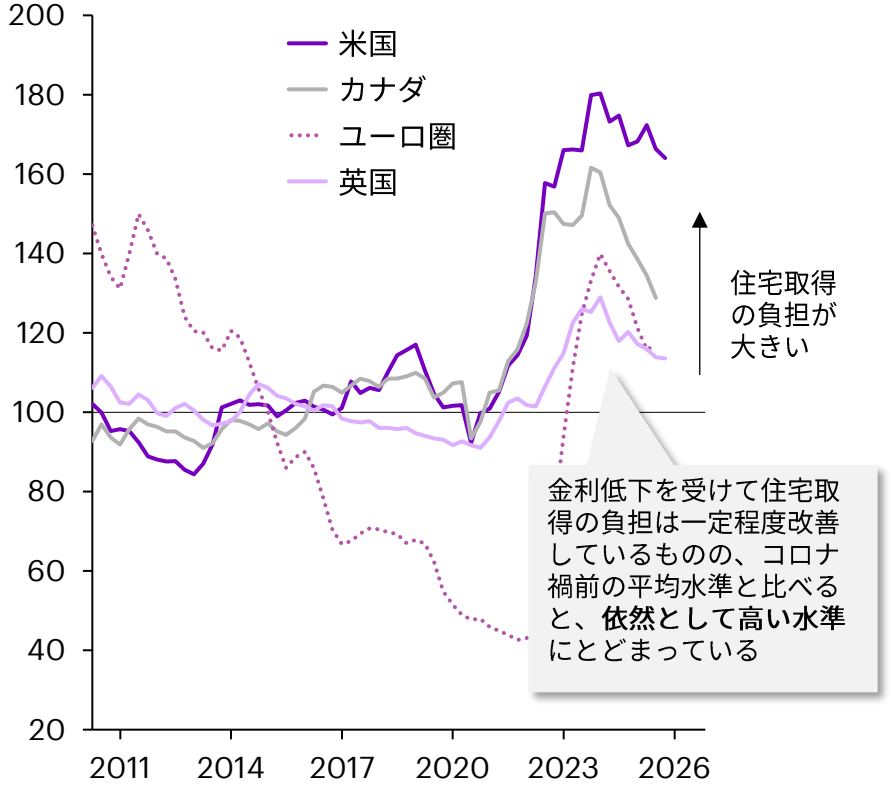
家計の実質可処分所得

前年比変化率（%）



住宅取得負担

指数（2010～19年平均＝100、数値が高いほど住宅取得の負担が大きい）



出典: Bank of America, Haver analytics, ECB, アクセンチュア ストラテジー分析

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

2026年にかけて生活費負担の厳しさが続く中、企業は、消費者のライフスタイルや消費行動がどのように変化するのかを把握することが重要である。こうした変化は、消費者セグメントごとに異なるとみられている

4. 生活費圧迫に対する消費者行動の変化

ディスカウント業態へのシフト
中間層や高所得層を含め、割安業態を利用する消費者が増える見込み

老後貯蓄の縮小
毎月の余剰資金が減少し、老後資金や緊急時の貯蓄に回せる余力が低下

結婚・住宅購入の先送り
財務的な制約を背景に、Z世代を中心として主要なライフイベントを先延ばしする動きが広がる見込み

贅沢消費の取捨選択
Z世代は贅沢品への志向を維持しつつも、予算との兼ね合いを踏まえて、支出先を厳選する傾向が強まる見込み

X世代 / ミレニアル世代の消費者



生活様式の見直し
外食や娯楽を抑え、自宅での活動を中心とする動きが広がる見込み

旅行のあり方の変化
費用を抑えやすい国内旅行へシフトする動きが広がる可能性

副業の拡大
可処分所得を補うため、Z世代を中心に副業に取り組む動きが広がる見込み

Z世代の消費者



プライベートブランドへのシフト
日用品を中心に、ブランド志向の弱い分野でPB商品の利用が拡大

生活必需品への支出の優先
住居・食料を重視

代替品の購入
財務的な制約やSNSでの拡散を背景に、Z世代ではブランド品の代替となる低価格商品を選ぶ動きが強まる見込み

購買スタイルの高度化
Z世代では、価格比較サイトや生成AIを活用して、最も条件の良い商品を選ぶ動きが一段と強まる見込み

出典: アクセンチュア ストラテジー分析

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

可処分所得に余力のある高所得層と、家計が逼迫する低所得層が併存する中、企業は関連性とマージンを守るため、二面戦略を構築する必要がある

4.企業が検討すべき課題

価格設計の再構築

- **低所得層：** 一律価格は数量毀損のリスクがある。バリュー帯の段階設定、バンドル提案、小容量化などが必要
- **高所得層：** プレミアム価格と差別化SKUにより、品質・利便性に対価を支払う層でマージンを確保できる



信用リスク上昇への備え

- **低所得層：**債務負担が重く、解約・離脱リスクも高い。与信審査の厳格化、早期警戒シグナル（例：支出パターンの変化）の活用、柔軟な返済条件が鍵
- **高所得層：** デフォルトリスクが低く顧客生涯価値も高いことから、ロイヤルティ／リテンション施策への投資が合理的

ボリュームゾーンでのマージン圧力を想定

- **低所得層：** プライベートブランドやバリューSKUへの「ダウントレード」が進む。中価格帯でマージンを守るには、ポートフォリオの整理とコスト構造のスリム化が不可欠
- **高所得層：** ボリューム面の逆風は、高所得層の成長が一部相殺し得る。プレミアム／ライフスタイル領域に向けたM&Aとイノベーション投資を優先

プレミアム／富裕層セグメントへの投資

- **低所得層：** 大規模投資よりも、コスト効率とオペレーション強化により価格競争力を高めることが重要
- **高所得層：** プレミアム提案、ロイヤルティプログラム、体験価値起点の提案を強化し、収益性の高い成長の取り込みを狙う

出典: アクセンチュア ストラテジー分析

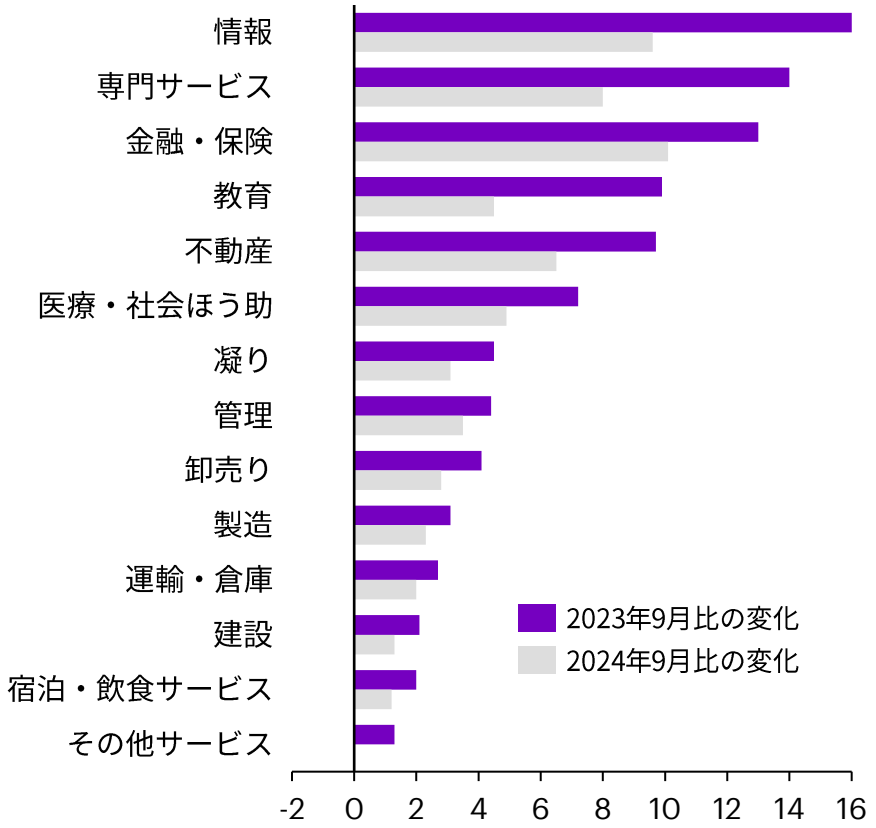
Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

AIを早期に導入した企業は、生産性と利益率の伸びの面で、地域・企業・産業レベルの格差を拡大させている。一方、導入が遅い企業はコスト圧力の強まりと競争力の低下に直面している

5. AIの普及が進むほど、地域間・企業間の生産性格差は拡大する

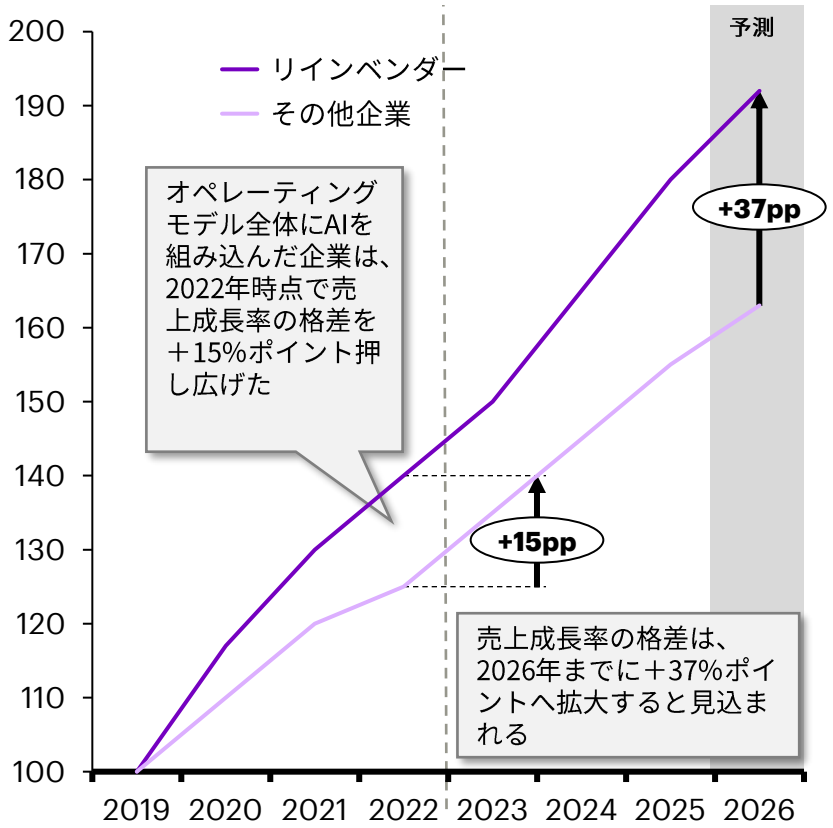
米国企業におけるAI導入企業比率の変化（業種別）

変化幅（%ポイント、2025年9月時点）



AI実装企業間の財務価値（売上成長）格差[1]

売上高成長（2019年＝100）



コメント

- AI導入が遅い、または導入の革新性が低い企業・産業は、先行企業が先行するほどコスト圧力が強まり、マージンが圧縮されやすい
- 勝者となりやすいのは、業務ワークフロー全体でAI適用余地が大きく拡大した「高エクスポージャー産業」に属する企業である
- エージェント型AIの普及により、先行企業は既存のAI能力を梃子に価値獲得を加速できるため、先行・後行の格差は一段と拡大し得る
- 地域の勝者・敗者は、産業構成、AIへの曝露度、ならびにAI関連投資（CAPEX）を押し上げる傾向によって左右される

注記: (1) リインベンターは、ワークフローとオペレーティングモデル全体で生成AIを採用し投資することで、継続的な自己変革（リインベンション）を実行できる能力を構築した企業群（全企業の9%）を指す。アクセンチュアは、競争優位の中核に「デジタル・コア」を据え、技術・人材・プロセス横断で能力を整備し、オペレーティングモデルを継続的に刷新できる企業を「リインベンター」と定義している
出典: アクセンチュア ストラテジー分析

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

AIの成熟が企業間の成果格差を拡大させる中、企業はオペレーティングモデルと能力を適応させる必要がある

5.企業が検討すべき課題

AI導入の成熟度別の戦略的示唆

	概要	オペレーティングモデル	競争ポジション	財務	テクノロジー/コンプライアンス
選考導入層	中核業務プロセスへAIをすでに組み込みつつある企業 能力、ユースケース、リターンが拡大局面	• 業務プロセスをエンドツーエンドで再設計 • 人とプロセス双方の機動性・適応力を高め、変化・分断に耐える運用へ移行	• 業務ストリーム（事業ライン）横断で、AIを組み込んだサービスにより差別化 – 提供価値 – 価格設定 • AIの成熟に伴う生産性上昇を、より高い収益力につなげる	• AIにより可能となる新たな収益モデル（例：パーソナライズされたサービス）ROI（投資対効果）に基づく優先順位付けを可能にする	• モデルが複雑化するほど、ガバナンス重視が不可欠 • 既存プロセスの中で、エージェント型AIを最も活用しやすい立ち位置
追随層	AI機会は大きいが、進捗はまだらな企業 選択的導入にとどまり、規制・能力・データ制約等が障壁となる	• 導入が分散・断片化しないよう、高価値ユースケースを最優先で選定 • 標準化された意思決定ワークフローへ、摩擦なく移行	• 重点施策をスケールさせつつ、狙いを定めたイノベーションで競合に先行	• 実証（可視的ROI）が見込める領域に投資を集中し、実験の拡散を抑制 • スケール判断を支えるだけの財務的エビデンスは十分か	• データ品質、アクセス、その他障壁への対処
後発層	オペレーション制約、レガシーシステム、適用可能性の低さにより、AI導入が限定的な企業	• 基盤となるデジタル化・業務プロセス改善に集中 – 特定領域（例：レポーティング） – データリテラシー向上	• 基盤強化が進まない場合、市場シェアを失うリスク	• データ基盤への早期投資	• AI活用に最低限必要なデータガバナンス（ミニマム・バイアブル）を整備 • レガシープラットフォームの近代化

出典: アクセンチュア ストラテジー分析

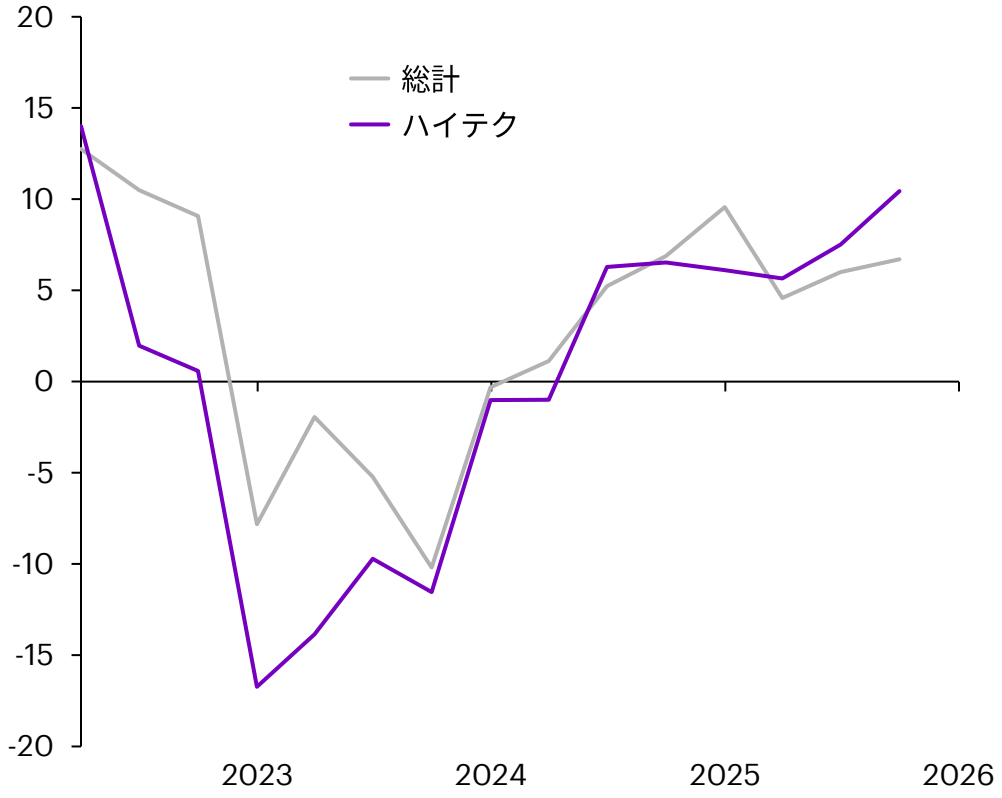
Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

中国は、よりハイテク領域の輸出を拡大し、関税対象となる財のダンピングも進めている。これにより、西側メーカーへの競争圧力が強まり、アジア太平洋の競合企業のマージンが圧縮されている

6. 中国は輸出主導の成長を一段と強化

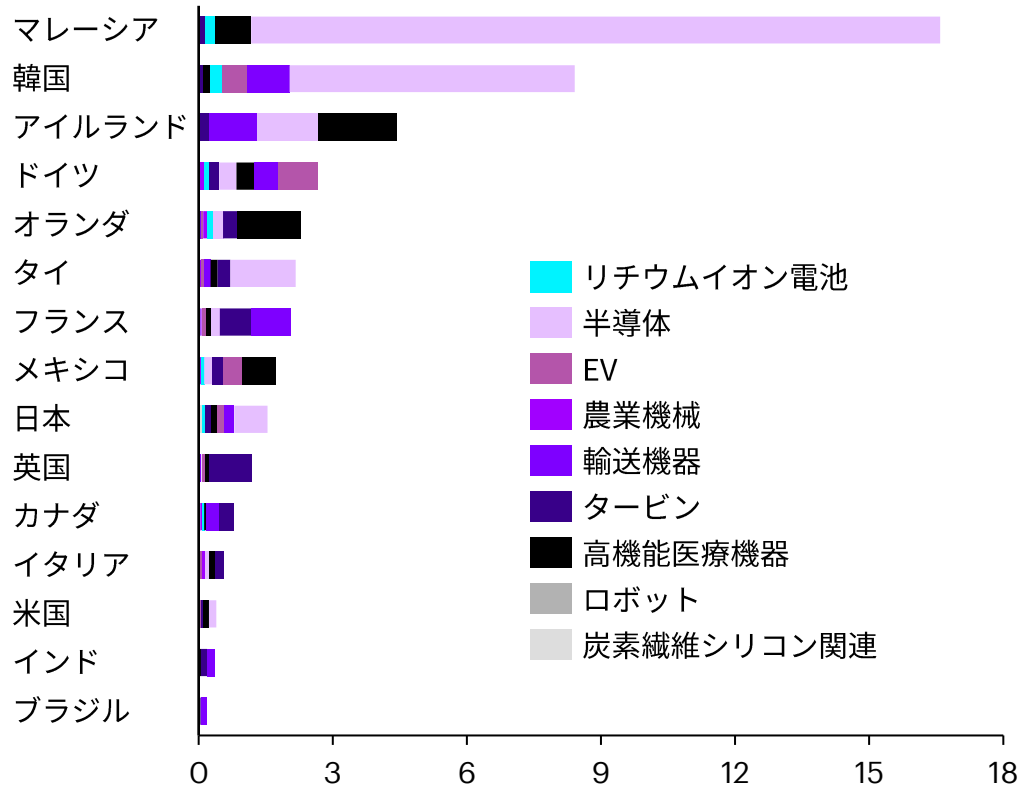
中国の財（モノ）輸出：総額およびハイテク[1]

前年差（前年比、%）



中国の輸出競争により影響を受けるリスクが高い国と輸出

各国の輸出（GDP比、%）



注記: (1) ハイテクには、半導体、EV、太陽電池、携帯電話、音響・映像機器、フラットパネルディスプレイ、電子機器および電子部品、電気機器、バイオテクノロジー、通信技術、航空宇宙技術、その他の技術領域を含む; (2) 半導体には、メモリチップ、プロセッサ、パワートランジスタ、製造関連機器、その他IoT関連を含む。輸送機器には、航空機、鉄道、船舶を含む。炭素繊維・シリコン関連には、炭化ケイ素（SiC）、珪素鋼、炭素繊維を含む.

出典: Haver analytics, UN Comtrade, アクセンチュア ストラテジー分析

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

中国のハイテク領域での競争圧力と通商環境が変化し続ける中、企業は「どのシナリオでも方針転換できる」設計を通じて、レジリエンスを高める必要がある

6.企業が検討すべき課題









			製造業における戦略上の打ち手		
シナリオ	概要	成立条件	商流	サプライチェーン	財務/リスク
1. 段階的な締め付け	• 中国のハイテク輸出が着実に増加し、価格下押し圧力が強まる一方で、大きな政策転換は起きない	• 需要は概ね底堅い • 通商政策は大枠で安定し、中国は中位レンジでのコスト競争に注力する	• 影響を受けやすい事業では、勝ち筋のあるニッチ領域とサービス起点の提案へポートフォリオをシフトする	• 後悔しにくい効率化を実行する（例：歩留まり改善、調達改革、基本的なチャイナプラスワン対応）	• 製品×地域別に統合シナリオを構築し、収益性とキャッシュに関する早期警戒トリガーを設定する
2. 選択的な保護	• 一部の製品領域で、限定的な関税・通商措置が導入され、部分的な防波堤となる	• 米国／EUがセクター別（品目別）の救済措置を適用する • 報復措置は一定範囲に抑制される	• 勝ち切れる保護領域に寄せる形で、ポートフォリオを組み替える	• 重点市場でのローカルコンテンツ要件・優遇を取り込めるよう、拠点配置を調整する	• 関税・補助金・ローカルコンテンツ要件のシナリオを、損益・バランスシート・設備投資計画に織り込む
3. 攻撃的な値下げ	• 一定の保護措置があっても、主要製品でダンピングを伴う大幅な値引きが顕在化する	• 中国は規模の経済／支援等により、極めて低い価格水準を維持する • 顧客の意思決定は強い価格志向となる	• コモディティSKUは撤退または縮小する • 差別化価値とブランドを軸に、優位領域へリソースを集中する	• 自動化を加速し、拠点統廃合とサプライヤー再編を通じて、不採算ラインを立て直す	• 高リターンかつ守りやすい領域へ、設備投資とM&Aの優先順位を付け替える • 「価値破壊型の防衛投資」に歯止めを設ける
4. 通商・技術ショック	• 広範な関税／数量割当が導入される • 中国が技術スタック上位（システム・ソフトウェア）へ本格的に進出する	• 関税／数量割当が実質的にエスカレートする • 中国がシステム・ソフトウェア領域で信頼を獲得する	• 防衛可能な市場に集中する • ブランドで差別化する	• 生産を地域分散（例：米州／欧州／APACハブ）し、地政学・規制リスクを吸収する • 原産地規則に合わせ、供給ネットワークを再設計する	• 数量（販売）ショックと運転資本の跳ね上がりを前提に、バランスシートの包括的ストレステストを実施する

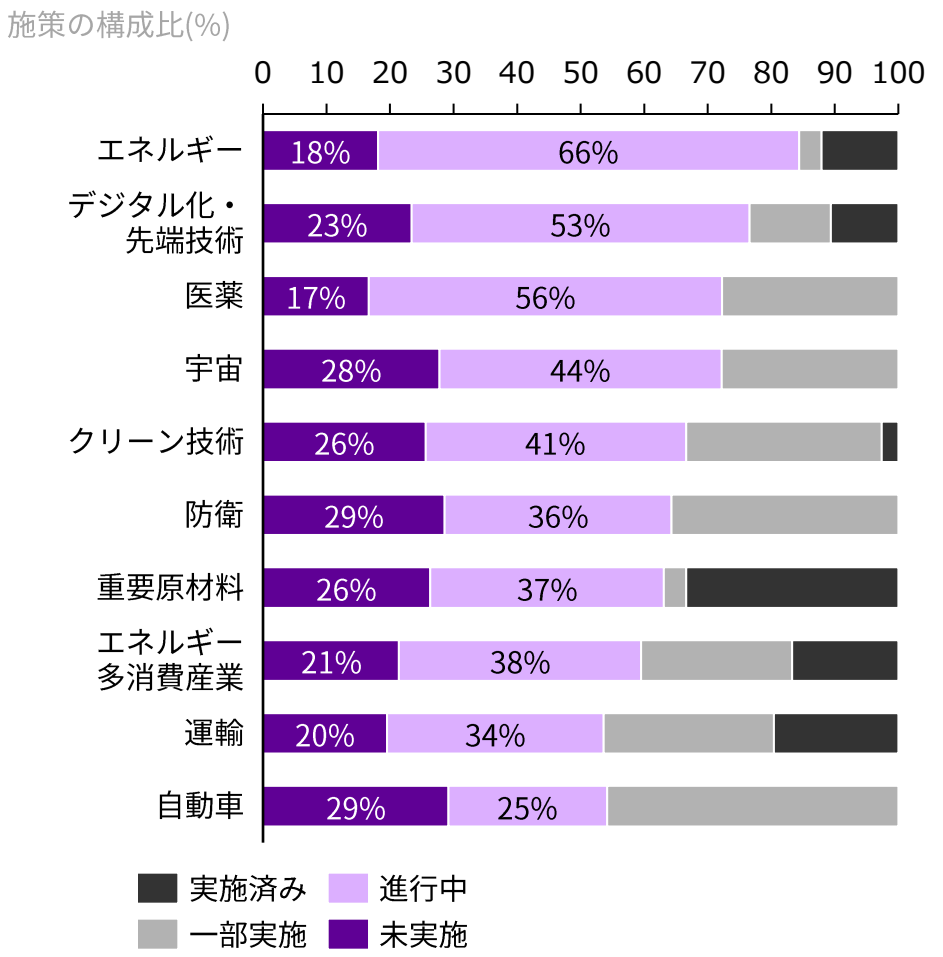
出典: アクセンチュア ストラテジー分析

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

欧州は経済安全保障でより介入主義的なアプローチを取る一方、実行面の実績が乏しく、競争力向上の果実を伴わないまま企業の事業運営の複雑性を高める恐れ

7. 欧州は、経済安全保障強化への軸足シフトの下でも、構造改革で遅れが目立つ

ドラギ報告書の提言の実行状況（セクター別）



EUの最近の経済安全保障イニシアチブ

- 「Made in Europe」目標：自動車など一部製品について、EU域内生産の域内付加価値比率を最大70%
  まで高めることを狙う
  スケジュール：EUは12月10日に法案ドラフトを提示予定
- REsourceEU行動計画：重要原材料のEU域内供給確保に向け、今後12カ月で代替策へ30億ユーロを拠出
  スケジュール：EUは12月2日に提案を採択
- 欧州委員会は、EU域内で活動する企業に対して非EU諸国が付与した補助金を調査し、EU単一市場への負の波及を是正できるようになった
  スケジュール：EUは12月3日に提案
- EUは、域内で事業を行うための条件として、非EU企業に対し、合弁（JV）や最低EU労働者比率（クオータ）などを通じた技術移転を求めることを検討している
  スケジュール：EUは12月3日に提案

コメント

- 欧州は、ドラギ報告が主導する形で、経済の構造課題の所在を特定することには成功している
- しかし、その認識にもかかわらず、ブリュッセルは多数の改革・施策を提案しているものの、実行スピードが遅く、多くの施策が未完了にとどまっている点が主要な問題要因である
- この結果、対米・対中を巡り外部環境が急速に変化する中で、欧州が十分なスピードで対応・変革できないリスクが高まる

出典: Eurostat,アクセンチュア ストラテジー分析

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

欧州で事業を展開し、欧州へのエクスポージャーを有する企業は、欧州の成長力と競争力の低下が続く場合、地域戦略の再考が必要となり得る

7. 企業が検討すべき課題

検討すべきガイディング・プリンシプル

1



- 企業は、顧客ロイヤルティや技術優位性を背景に「強みを発揮できる市場」で一定のプレゼンスを守れている場合、以下を推進すべき
  - 相対的な強みを発揮できる、成長が見込まれる欧州市場に経営資源を集中する
  - 競争力が弱い欧州市場への参入は見送り、必要に応じて撤退する（欧州域外市場も同様に選別を強化する）

2



- 欧州ブランドは、海外市場で競争する際、とりわけ低コスト競合（例：中国）に対して、ブランドのヘリテージ（歴史・由来・価値観）を中核に据え続ける必要がある
- 加えて、欧州域外で消費者の志向がどう変化しているか、欧州ブランドのヘリテージがどの程度まだ効いているかを見極める必要がある

3



- 欧州企業は近年（例：自動車）、既存の海外ハイテク大手と新興の革新的プレイヤーがひしめく「過密な競争環境」に置かれている
- 相対優位を維持するため、R&D投資を継続し、競争力の毀損を回避することが不可欠
- EU市場アクセスの条件としてジョイントベンチャーを求める新たな経済安全保障規制は、この流れを後押しする可能性がある

4



- AIは生産性を大きく押し上げる“ブースター”として機能し、定型業務、予測、組織最適化における広範な自動化は、大幅な効率改善につながり得る
- この効果は、レガシーIT（既存システム）や既存人員構成の制約を相対的に受けにくい海外競合でより顕著になりやすい。こうした企業は、事業立ち上げ段階からAI前提で市場参入するケースが多い

5



- 脱グローバル化と保護主義の進行を踏まえ、企業はサプライチェーン・レジリエンス能力への投資を継続する必要がある（例：上流まで含めたサプライチェーン多層可視化、フレンドショア／オンショアへの移転）
- 多くの欧州企業は2021年以降この取り組みを開始しており、今後も当該領域の能力を一段と強化することが求められる

出典: アクセンチュア ストラテジー分析

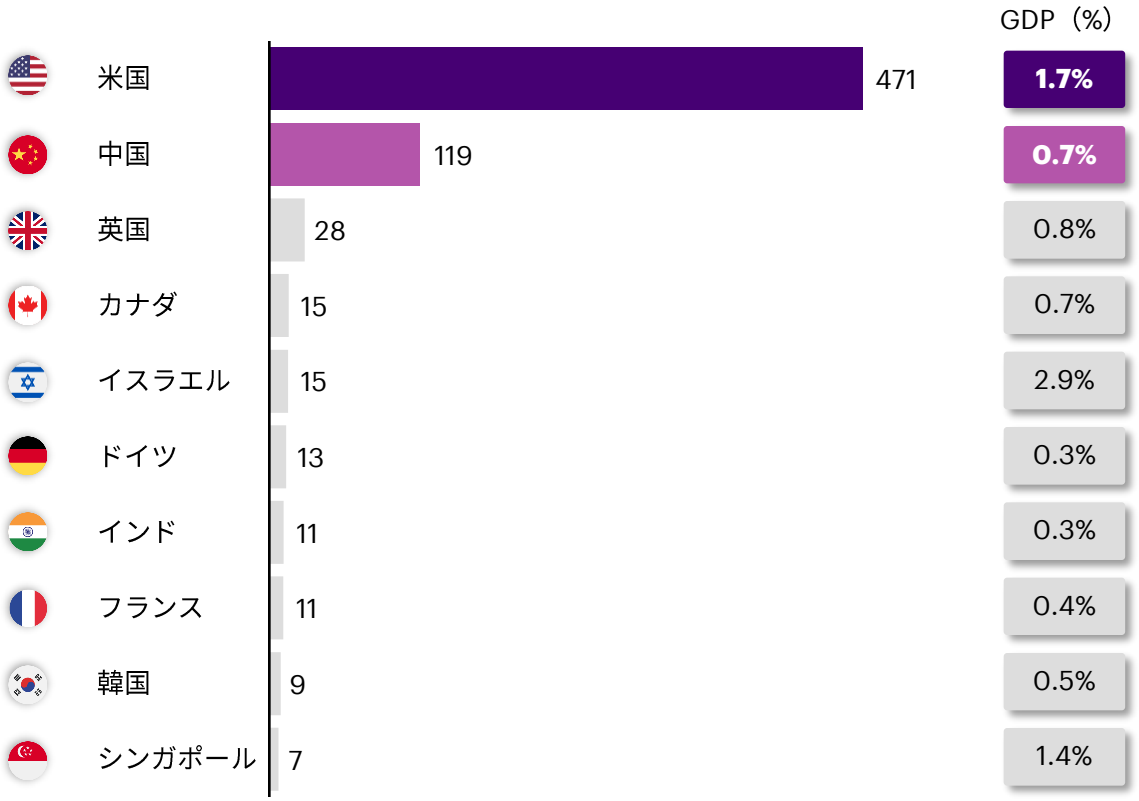
Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

米国と中国は世界のAI投資の8割超を占め、激化するAI「軍拡競争」における主要プレイヤーとしての地位を一段と強めている

8. 米中AI競争

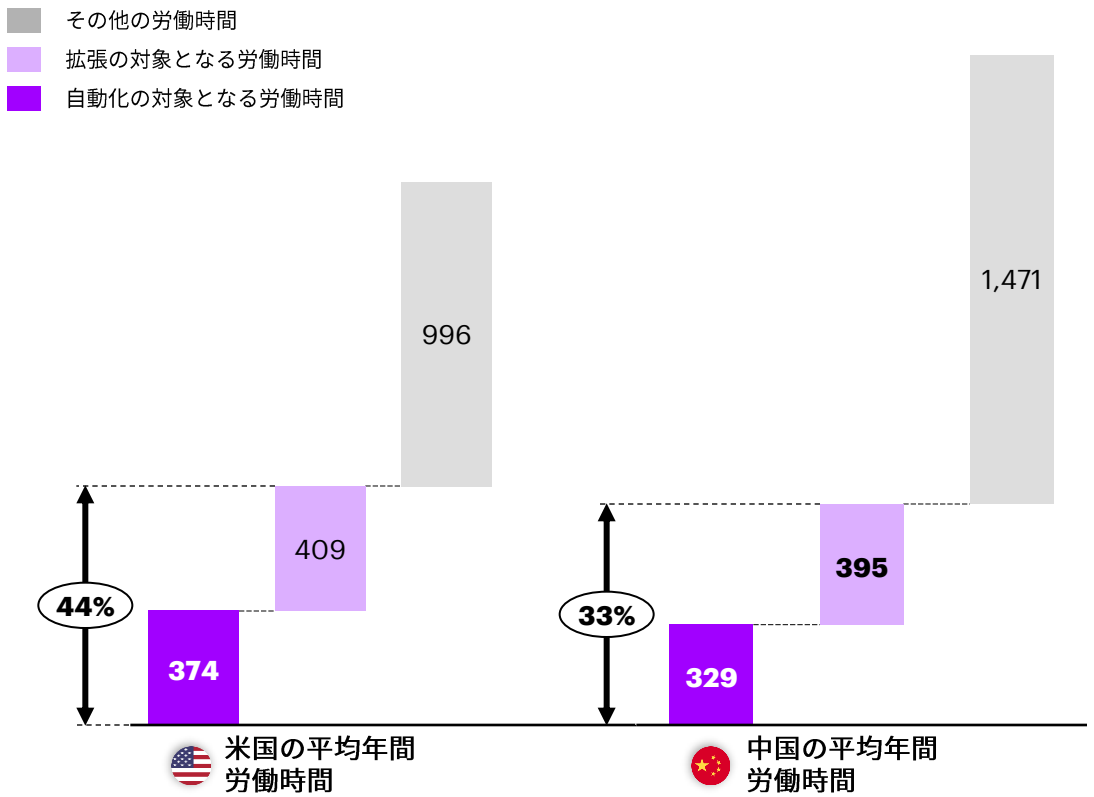
米国と中国で、世界のAI投資の8割超を占める

地域別AI民間累計投資額（2013～2024年、10億ドル）



年間労働時間の33～44%を自動化または拡張の対象として競争を加速させている

地域別・労働者一人当たり平均年間労働時間



出典: US Bureau of Economic Analysis; Oxford Economics; OECD, HAI AI Index Report 2025, Accenture Research “Work, workforce, workers: Reinvented in the Age of Gen AI”,アクセンチュア ストラテジー分析

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

米中のAI競争は、政府・企業に、対立するテック・エコシステムを「選択」か「併存」かの判断を迫る。技術安全保障とアフォーダビリティの両立を巡り、この動きは地域の政策・企業戦略へ波及している

8.企業が検討すべき課題

代表例

	中南米	西欧	中東	インド	東南アジア
政策の注力領域	• 米国の国家安全保障戦略は、中南米地域における自国の役割を改めて重視している • ブラジルとチリは国内能力（内製・国産化）の拡充に向けた取り組みを進めている	• 欧州は「技術主権」をより強く志向しているが、依然として米国の技術スタックへの依存度は高い • フランス、ドイツ、オランダは、EU主権（ソブリン）アジェンダを推進している	• 主権型のAI経済圏の構築に強く注力（例：サウジアラビア） • サウジアラビアは、米国の主要AI企業とのパートナーシップを構築している	• モデル主権およびチップ主権に向けて、より強い推進姿勢 • 「Made in India」チップ施策は、国内エコシステム構築に主眼	• 米国のより取引的な政策運用と、中国の存在感の拡大への対応が課題
技術スタンス	• 米国寄り（ただし一部は中立寄り）	• 米国同盟	• 米国寄り（ただし一部は中立寄り）	• 概ね米国寄り	• 混在
ビジネス上の含意	• 米国由来ハードウェアへの依存が強い。ブラジルなどでは、この依存を下げる目的で国内半導体生産を補助する動きもみられる • 地域プレイヤーが台頭するまで、米国エコシステムへの依存は当面継続する前提での設計が必要。中国も同地域での浸透を継続的に図る見込み	• 米国技術への依存は継続する見通し。主権確立の取り組みも、例としてAWS European Sovereign Cloudのように、米国企業に依拠するケースがある • 欧州企業の供給力・選択肢が一部で拡大する可能性 • 企業は、技術スタックおよびエコシステム全体で、主権性（依存低減・自律性）の強化を計画的に進める必要	• GCCと欧米のAIテクノロジー企業の連携は、さらに緊密化する見通し • 企業は、地域のAI主権戦略に自社戦略を整合させる必要（例：UAEのG42、サウジアラビアのHUMAIN） • 一方で、中国系モデル、ユースケース、労働者向けトレーニングの拡大も続く見込み	• インドのテック／サービス・エコシステムは米国との統合度が高い • 中国系LLMの採用は拡大が見込まれるが、印中関係を踏まえた慎重姿勢も残る • インドのAIエコシステム強化に向けた国内施策は、今後も拡充が見込まれる	• 地域の多くは、米国由来のハードウェア／インフラへの依存度が高い • ソフトウェア層では、中国系と米国系のエコシステムが併存する「二重化」が進みやすい • 企業は、米中の競合エコシステムを前提としたテクノロジー戦略（調達・運用・規制対応を含む）の設計が必要

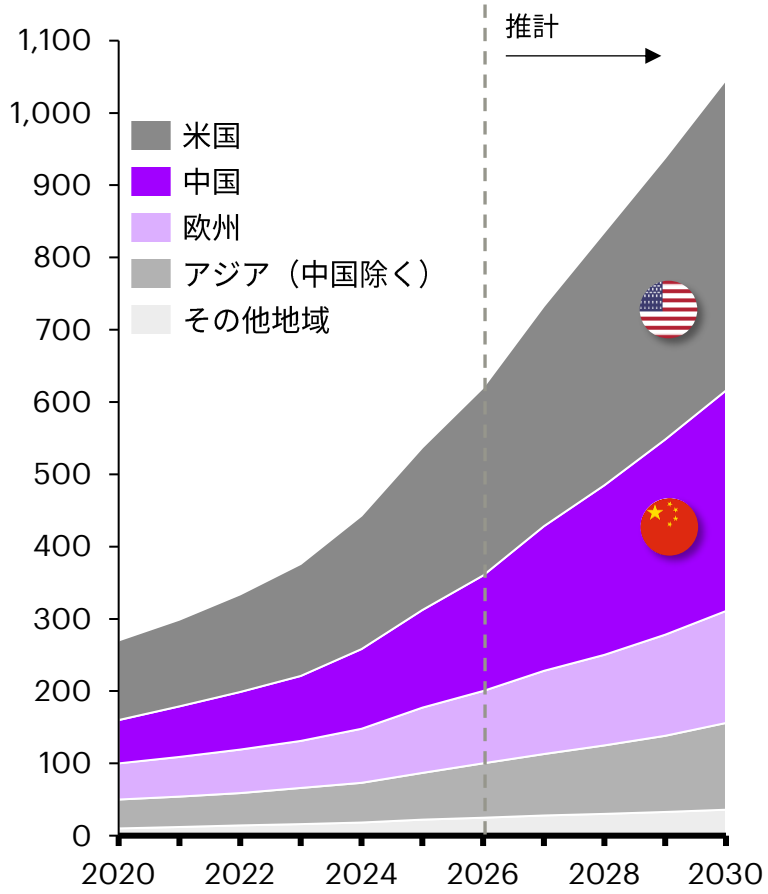
出典: アクセンチュア ストラテジー分析

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

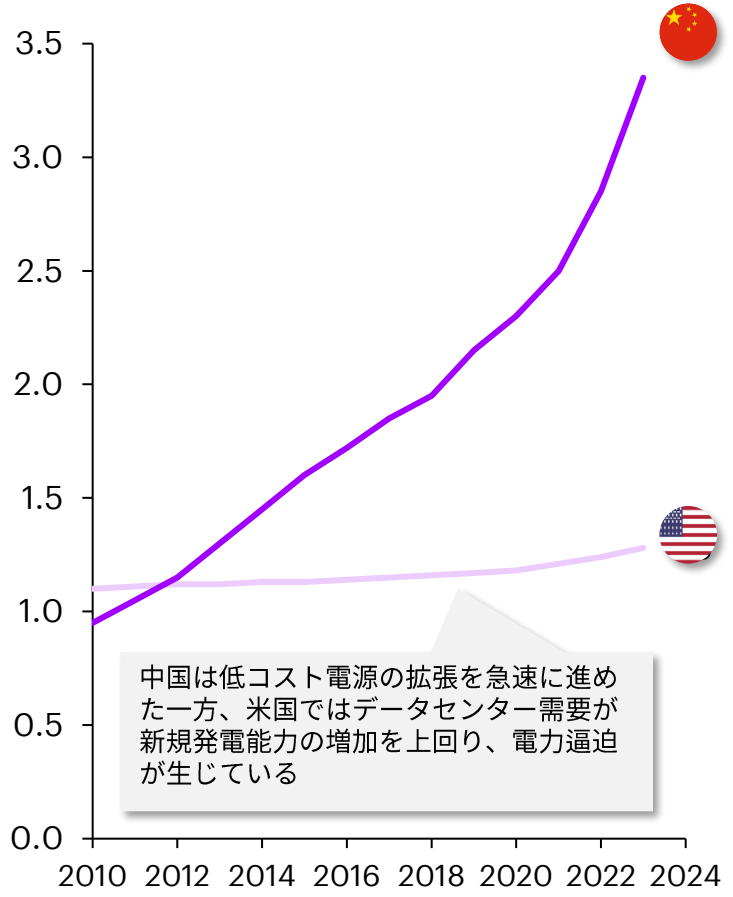
AIワークロードの急増に伴い、データセンターのエネルギー需要は今後も拡大が続く見込み。欧米では送電網（系統）容量の増強が追いつかず「電力逼迫」を招き、電力価格を押し上げる

9. AIの電力需要により、エネルギーシステムへの負荷が一段と増大

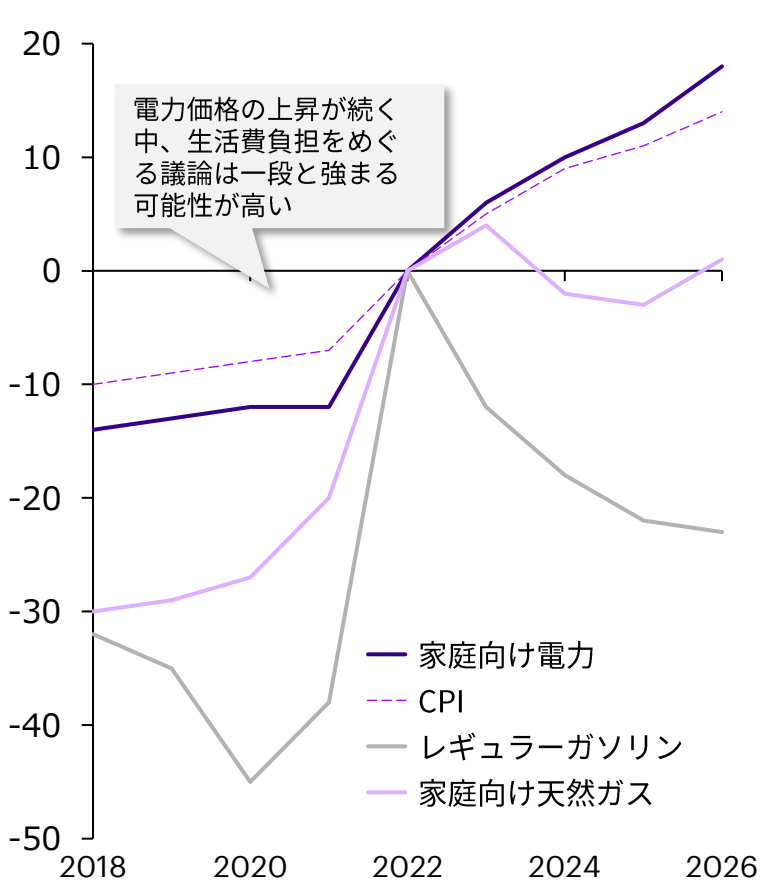
地域別データセンター電力消費



米国・中国の発電容量



米国の小売エネルギー価格とCPI



出典: Goldman Sachs, International Energy Agency,アクセンチュア ストラテジー分析

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

AIデータセンター需要の拡大により、低廉な電力を巡る競争は一段と激化している。企業は、将来の電力需要と関連投資を戦略的に設計する必要がある

9.企業が検討すべき課題

テーマ	影響を受ける企業・産業	AI需要が系統供給力を大きく上回る場合のビジネス対応
	• 電力会社 • 独立系発電事業者 • 系統運用者 • データセンター含むエネルギー多消費産業	• エネルギー多消費産業において、**長期PPAの活用とヘッジ戦略を拡大**し、供給レジリエンスの確保と価格変動リスクの管理を強化する • **サステナビリティ目標に伴う潜在的な逆風を再点検する** 信頼性、価格、炭素強度を巡る将来のトレードオフが顕在化し得る • **柔軟性と効率性を取り込み**、送電網への制約を低減し、ピーク価格局面の回避につなげる
	• 電力会社 • 送電網 • 大規模工業拠点	• **系統接続のボトルネックによる遅延を前提に、計画策定プロセスの俊敏性を高める** 製造業や工業拠点の増設が制約され得る • パートナー／顧客の拡張計画も影響を受けることを踏まえ、**エコシステム全体での収益・供給ショックを織り込む** • エネルギーインフラ整備に伴う**人材不足とサプライチェーン制約に備える**
	• 製造業 • 物流 • データセンター	• 製造業やその他エネルギー多消費産業の拠点拡張にあたり、立地選定に**エネルギーインフラ計画を組み込む** • **物流ネットワークとサプライチェーンを見直し**、電力供給の確度が高い地域を核とする将来の産業集積へ**再編する余地を評価する** • エネルギー価格ショック下での、エネルギー多消費資産の増設に対する**消費者の反発や社会的圧力をマネジメントする**
	• データセンターを含むエネルギー多消費産業	• エネルギー供給の確保と自立性（安全保障上の自律性）が地政学上の優先事項であることを踏まえ、**規制当局・政府と連携してインフラ整備の前倒しを図る** • エネルギー価格・供給可能性に関連する幅広い変数の変化を織り込み、長期計画における**投資前提とROI前提を再較正する**

出典: アクセンチュア ストラテジー分析

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

サプライチェーン分散の受け皿としての魅力度、データセンター受け入れ態勢、重要資源を併せ持つ地域（例：メキシコ、インド、中東、ASEAN）は、地政学上の戦略的重要性を増している

10. リショアリングと資源安全保障の要請が、地政学上の投資ホットスポットを形成

国	サプライチェーン分散の戦略ハブ	データセンター受け入れ態勢	低コストで拡張可能なエネルギー	重要鉱物・加工	政策・インセンティブの整合性
メキシコ	✓ USMCA圏のニアショアリング・ゲートウェイとして、製造業の引力が強い	✓ データセンター集積が拡大（例：ケレタロ）ハイパースケーラーの建設が進展	— 送電網制約と産業用電力料金の上昇	— 重要鉱物では限定的な位置付け	✓ ニアショアリング促進策、SEZ改革、戦略分野向け税優遇
インド	✓ 主要な「チャイナ・プラス・ワン」先：内需の強さと改革モメンタム	✓ ハイパースケールの拡大が急速：許認可は改善方向	✓ 再エネ入札価格の低下太陽光・風力の大規模容量	✓ リチウム／希土類の新規発見国内加工の推進	✓ PLI制度、インフラ投資、FDI規制の緩和、デジタル／AIインセンティブ
ベトナム	✓ 「チャイナ・プラス・ワン」の中核電子機器・アパレルでFDIが厚い	✓ データセンターは立ち上がり期：工業団地が下支え	~ 料金水準は競争力があるが、系統信頼性はばらつき	✓ 希土類の大規模埋蔵加工能力の拡張	✓ FDI制度の整備、SEZ、ハイテク向け法人税インセンティブ
インドネシア	✓ EV／電池の新興拠点中国代替の製造拠点候補	~ データセンター拡張は進むが、先行国には遅れ	~ 化石燃料が潤沢で、再エネも競争力	✓ 世界有数のニッケル資源と、電池下流工程の集積	✓ EVバリューチェーン、製錬、ハイテク製造に対する強力な優遇策
サウジアラビア	✓ 「Vision 2030」の下で、アジア—欧州—アフリカを結ぶ：製造／物流ハブ化	✓ 国家主導のDC／AIメガプロジェクト（NEOM等）	✓ 太陽光・ガスの超低コストと、拡張可能な電力	✓ 探鉱と加工の拡大方針	✓ Vision 2030インセンティブ、規制の簡素化、大型FDI誘致プログラム
UAE	✓ 世界的な物流・再輸出ハブ地域の供給網拠点として競争力	✓ 成熟したデータセンター市場と、強固な海底ケーブル接続	✓ 世界最低水準の太陽光コストと、豊富なガス	~ 加工・取引ハブとして台頭	✓ フリーゾーン、ゾーン内の法人税0%制度、迅速な許認可、AI／テック優遇策
ポーランド	✓ 欧州域内ニアショアリングの要所統合された産業基盤	✓ 欧州で最も成長が速いデータセンター市場：投資家フレンドリーな許認可	~ 現時点で電力は必ずしも低コストではないが、再エネと原発計画により競争力は改善方向	~ 電池材料の加工とEVサプライチェーンで存在感が拡大	✓ EU支援の優遇策、R&Dおよびエネルギー転換補助、強力な製造業インセンティブ

出典: アクセンチュア ストラテジー分析

✓ = 明確な強み　~ = 発展途上/混在　— = 弱い/未整備

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

企業は、これらの新興「地政学上の戦略ハブ」が提供する生産能力・コスト・レジリエンス面の優位性を取り込むため、グローバルな拠点配置の再設計を検討すべきである

10.企業が検討すべき課題

検討すべきガイディング・プリンシプル

1	従来型ハブに限定しないフットプリントの捉え方へ拡張	• メキシコ、インド、ASEAN、中東、CEE（中東欧）などの新興ロケーションを、非常時の代替先にとどめず**「第一選択肢」**として評価する • 市場・コスト・リスクの変化に応じて、能力を移管または増強できる**柔軟性を組み込む**
2	新ハブの活用により、能力拡張と集中リスク低減を同時に実現	• 新ハブを活用して能力を拡張し、特定地域への集中リスクを低減する • 製造・サービス・コンピュート（計算資源）拠点を分散し、ボトルネックと関税エクスポージャーを軽減する • **主要最終市場へのアクセス**と、**成長余地**（room to grow）を併せ持つ市場を優先する
3	規模・レジリエンス・資源制約の整合が取れる地域へ資本配分	• **エネルギーコストの優位性、データセンター適地性（受け入れ態勢）、物流接続性、インセンティブ制度**が強い組み合わせとなる地域を狙う • 投資タイプを各地域の強みに適合させる（例：AI／計算資源は中東、ニアショアリングはメキシコ、製造はインド／ASEAN）
4	より広域・分散型ネットワークを前提に、オペレーティングモデルを調整	• **各ハブの役割を明確化**する（量産、地域配送、イノベーション、計算資源など） • グローバル整合を担保するため、ガバナンス、サイバーセキュリティ、ESG基準を整備する
5	環境変化に応じ、フットプリント判断を定期的に見直す	• エネルギーコスト、許認可のリードタイム、貿易ルール、地政学動向を継続的にモニタリングする • 拠点間で生産を再配分する、あるいは能力を増強するための**トリガー条件（意思決定基準）**を設定する

出典: アクセンチュア ストラテジー分析

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved.

アクセンチュアのマクロ経済レポートについて
アクセンチュアストラテジーのマクロ経済レポートのケイパビリティは、企業や投資家が、世界経済におけるマクロ経済的・地政学的な変化と、それが企業の戦略計画、投資計画、事業運営のレジリエンス、企業全体の変革にとって何を意味するのかを理解できるようにすることに重点を置くことで、複雑なマクロ経済の動向から、シンプルで実用的な推奨事項を導き出し、価値を生み出すことを目的としています。

このチームは欧州、米国、アジアに拠点を置いており、チームメンバーは政府、投資銀行、資産運用会社、多国間機関、大手企業での勤務経験を持ち、多くの分野にわたるグローバルな視点で問題解決に取り組んでいます。詳しくは、www.accenture.com/macroforesight をご覧ください。

アクセンチュア ストラテジーについて
アクセンチュア ストラテジーは、取締役会、CEO、経営幹部と協力し、AIやデータサイエンスの知見を業界や部門に関する深い専門知識と組み合わせて活用し、成長性、収益性、テクノロジー主導型の変革、合併買収（M&A）、オペレーティング・モデル、サステナビリティなどの最も戦略的なビジネス上の問題を明確化し、それに答えることで、すべてのステークホルダーのために360°バリューを創造しています。

アクセンチュアについて
アクセンチュアは、世界有数のプロフェッショナル サービス企業です。アクセンチュアは、世界をリードするさまざまな企業や行政機関などの組織の中核にデジタル技術を実装することで、組織運営を最適化し、収益を拡大させ、また市民サービスの向上にも貢献するなど、お客様に対して目に見える成果を圧倒的な規模とスピードで創出しています。 アクセンチュアでは、優れた才能でイノベーションを主導する799,000人もの社員が120カ国以上のお客様に対してサービスを提供しています。 また、テクノロジーが変革の成否を分ける時代において、世界中のエコシステム・パートナーとの緊密な連携を図りつつ、クラウド、データ、AIおよび業界ごとの比類のない知見、専門知識や、グローバル規模のデリバリー能力を最適に組み合わせてお客様の変革を支えています。アクセンチュアは、ストラテジー＆コンサルティング、テクノロジー、オペレーションズ、インダストリーX、ソングの領域をまたぐ、幅広いサービス、ソリューションやアセットを活用して成果につなげています。アクセンチュアでは、成功を分かち合う文化や、360度でお客様の価値創造を図ることで、長期にわたる信頼関係を構築しています。またアクセンチュアは、お客様、社員、株主、パートナー企業、社会へ提供している360度での価値創造を、自らの成功の指標としています。アクセンチュアの詳細は www.accenture.com/us-en を、アクセンチュア株式会社の詳細は www.accenture.com/jp-ja をご覧ください。



Chris Tomsovic
Global Lead, Macro Foresight
Chris.Tomsovic@Accenture.com



Nick Kojucharov
Americas Lead, Macro Foresight
Nick.Kojucharov@Accenture.com



Terry Hammond
London, UK
Terry.Hammond@Accenture.com



Jane Xu
Frankfurt, Germany
Jane.Xu@Accenture.com



Pablo Gonzalez Alonso
Washington DC, USA
P.A.Gonzalez.Alonso@Accenture.com



André de Silva
Singapore
Andre.De.Silva@Accenture.com



William Snowden
New York City, USA
William.M.Snowden@accenture.com

＜日本語版監修＞



茂木　裕（Motegi Yutaka）
ビジネスコンサルティング本部
コンサルティンググループ
プリンシパル・ディレクター

Copyright © 2025 Accenture. All rights reserved. Accenture and its logo are registered trademarks of Accenture.

This content is provided for general information purposes only, does not take into account the reader's specific circumstances, and is not intended to be used in place of consultation with our professional advisors. This document reflects information available as of the date of publication, and positions may be subject to change. Accenture disclaims, to the fullest extent permitted by applicable law, any and all liability for the accuracy and completeness of the information and for any acts or omissions based on such information. Accenture does not provide legal, regulatory, financial or tax advice. Readers are responsible for obtaining such advice from their own legal counsel or other licensed professionals.